



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOBLE GRADO EN DERECHO Y
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

TRABAJO DE FIN DE GRADO

TÍTULO: TEMPUS EX MACHINA

AUTOR: MARCOS PEREIRA MOSQUERA

TUTOR: EMILIO ÁLVAREZ SUESCUN

CURSO ACADÉMICO: 2016/2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	pág. 5
2. JUSTIFICACIÓN DE EMPRESA.....	pág. 7
3. PLAN DE EMPRESA.....	pág. 9
3.1. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	pág. 9
3.2. LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES.....	pág. 12
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	pág. 14
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	pág. 14
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	pág. 21
4.3. ANÁLISIS INTERNO.....	pág. 28
4.4. MATRIZ DAFO.....	pág. 30
5. PLAN DE MARKETING.....	pág. 31
5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	pág. 31
5.2. OBJETIVOS DE MARKETING.....	pág. 34
5.3. ANÁLISIS DE MARKETING MIX.....	pág. 34
6. POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN DE RRHH.....	pág. 40
6.1. EQUIPO DE TRABAJO.....	pág. 40
6.2. COMPETENCIAS Y PUESTOS.....	pág. 41
6.3. PLANIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN.....	pág. 41
6.4. RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS.....	pág. 43
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	pág. 45
7.1. INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN.....	pág. 45
7.2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	pág. 45
7.3. PREVISIÓN DE GASTOS.....	pág. 46
7.4. ANÁLISIS DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	pág. 49

7.5. ESTUDIO DE FLUJO DE CAJA LIBRE.....	pág. 51
7.6. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	pág. 51
8. PROYECCIÓN A FUTURO.....	pág. 53
9. CONCLUSIONES	pág. 54
10. BIBLIOGRAFÍA.....	pág. 56

RESUMEN

El estudio de este trabajo es la creación de un negocio online para la gestión de mensajes, archivos multimedia, contraseñas bancarias y de redes sociales, cartas postales y testamentos ológrafos para su entrega final, tras la muerte del cliente, a los beneficiarios por él designados. Se trata de un sector hasta ahora prácticamente inexistente y que plantea ciertos dilemas morales, dificultades logísticas e incluso la premisa de que el cumplimiento del encargo efectuado por el consumidor implica la pérdida del mismo como cliente.

El servicio principal de Tempus Ex Machina es poder acercar a familiares y allegados de una forma diferente tras la muerte de un ser querido, así como poder gestionar y desactivar sus redes sociales y administrar la herencia yacente más eficientemente, pudiendo así el cliente asegurarse de que sus últimas voluntades emocionales se cumplen y que sus últimos mensajes llegan a los oportunos destinatarios.

PALABRAS CLAVE

Legado emocional, muerte, mensajes, redes sociales, herencia, ecommerce.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de legados emocionales es, no solamente en España sino también en el resto del mundo, un sector totalmente desconocido. A través de los servicios ofrecidos por las pocas empresas pertenecientes a dicha área de actividad se depositan los denominados legados emocionales en estas gestoras para su guardia y custodia hasta que el usuario fallezca. Una vez producido el deceso, será entonces cuando se proceda al envío de los legados depositados a los beneficiarios por él designados.

Sobre qué es un legado emocional, éste es un concepto es muy amplio pero que podría definirse como todo aquello con una connotación emotiva que una persona designa y lega al fallecer para sus familiares y allegados.

Tempus Ex Machina es el proyecto de una nueva empresa dedicada a este sector creciente e innovador. Esta compañía ofrece como servicios la creación o recogida de mensajes, archivos, fotos, documentos y videos, la custodia de contraseñas de seguridad y el depósito de testamentos ológrafos por los usuarios para su posterior envío –postal u online– a los beneficiarios designados. Pero la lista de servicios ofrecidos no es el único elemento diferenciador de Tempus Ex Machina con respecto a sus competidores.

La empresa permite la gestión y custodia de legados emocionales en las mayores condiciones de seguridad tanto *online* –a través de bases de datos encriptadas con el sistema *blockchain*– como *offline* –con el servicio adicional de depósito de los mismos en cajas de seguridad bancarias– asegurando así la de cada uno de los legados y garantizando la privacidad del usuario. Asimismo, también permite la recogida postal y entrega de legados facilitando la comodidad del cliente, así como la capacidad de rectificación, eliminación o adición instantánea de los legados ante esta empresa depositados.

Con una suscripción anual por un precio reducido y con un sistema de contratación y distribución exclusivamente online, Tempus Ex Machina nace con el objetivo de poder satisfacer necesidades emergentes de los consumidores de la sociedad actual permitiendo así poder mitigar la preocupación y ansiedad de determinadas personas ante el futuro de sus familiares y allegados, decir todo aquello que no pudieron o no se atrevieron a decir en vida, legar de una forma diferente a la acostumbrada a través del testamento notarial y, en definitiva –y de ahí el nombre que toma la locución latina cuyo

significado es *máquina del tiempo*–, enviar pensamientos y emociones a un futuro *post mortem*.

En el siguiente trabajo, analizaremos la creación de una empresa gestora y depositaria de legados emocionales. Se realizará un plan de empresa como guía operacional del proyecto para después realizar un análisis estratégico tanto externo –PEST, clientes, proveedores y competidores– como interno. A raíz de este análisis, se detallan el plan de marketing y la política y organización de RRHH para concluir estudiando la viabilidad del proyecto a través de un plan económico-financiero y examinando las posibles áreas de desarrollo a futuro.

Todo ello aportará una visión global de cómo se comportaría Tempus Ex Machina si efectivamente se llevara a cabo.

2. JUSTIFICACIÓN DE EMPRESA.

La inquietud y preocupación son sentimientos comunes y cotidianos en nuestras vidas. Así, nos sentimos preocupados o ansiosos al hablar de ciertas situaciones futuras o ambiguas que generan incertidumbre.

Según Cano (2005), cuando pensamos o anticipamos la posibilidad de que ocurra un resultado potencialmente negativo o incierto, empezamos a preocuparnos y a sufrir nerviosismo. La preocupación podrá acabar desembocando en ansiedad y la misma tenderá a intensificarse en la medida que *“el individuo perciba que sus recursos para lidiar con el origen de esta ansiedad son insuficientes para controlar o manejar las consecuencias negativas que se prevén”*¹. Por ello, ante este sentimiento, existen dos formas de afrontar la preocupación: de forma activa o pasiva. En la primera, el individuo emplea el esfuerzo necesario para enfrentarse a la situación y aprender de ella, dándole un significado distinto más positivo. En la segunda, la persona evita la situación y no aprende de las mismas (Uribe Rodríguez et al., 2007).

Empíricamente, este sentimiento hacia la muerte y el legado se ha mostrado de forma continua en la sociedad, pero dos datos son los fundamentales para poder analizar en perspectiva el nacimiento de una nueva necesidad. Actualmente, según datos de la red social Facebook, la primera en número de usuarios, existen aproximadamente 1.500 millones de perfiles en la red social. De esos perfiles, y a pesar de la negativa de Facebook a especificar datos², cada año fallecen millones de usuarios cuyas cuentas no son eliminadas, sino que se mantienen abiertas pero inactivas en la red –únicamente cambian la consideración de las mismas transformándose en “*memoriales*”–. Incluso, Hachem Sadikki, Ph.D en Estadística por la *University of Massachussets*, ha asegurado que en el año 2098 los perfiles de fallecidos en Facebook superarán los de personas vivas (Brown, 2016).

Por otro lado, en los últimos años, se ha consolidado una tendencia por la cual cada año son más las personas que cuentan con un seguro de vida o de decesos. Según *El Economista*, el 58 por ciento de los españoles cuenta con un seguro de vida, mientras que el comparador de seguros *Acierto*, cifra esa cantidad en alrededor de 21 millones de españoles. Si estos datos los ponemos en relieve con los datos de la *Fundación Mapfre*

¹ V. p. 71.

² En 2013, la compañía Entrusted se atrevió a estimar la cifra en 30 millones de cuentas.

en su estudio “*El Seguro de Vida en España: Factores que influyen en su progreso*”, ponemos observar cómo las primas de vida per cápita casi se han duplicado, pasando de 341 a 651, entre la década de 1997 a 2006³. Lo mismo sucede con los seguros de decesos: según *Unespa* aproximadamente el 44 por ciento de la población española está asegurada por un seguro de enterramiento⁴.

Es evidente, por tanto, que existe un progresivo sentimiento de preocupación y ansiedad por parte de la sociedad que, en consecuencia, hace nacer una necesidad para paliar la incertidumbre sobre qué sucederá tras su muerte con su legado y sus familiares y allegados. La parte financiera de esta necesidad ha sido cubierta con estas compañías de seguros de vida y accidentes, que apelan al miedo esencial en el ser humano de la muerte y sus complicaciones económicas, logrando que este temor sea un móvil de consumo de seguros y éstos sean necesarios e indispensable para la protección financiera de su familia ante cualquier eventualidad. Así, las compañías de seguros asocian dos conceptos: la preocupación económica y su incertidumbre, generando la ilusión de que adquiriendo un seguro se tenga un futuro más certero y controlable (Cogollo Ospina, 2014). También han resuelto parcialmente dicha necesidad en su vertiente económica los testamentos los cuales, según el notario Francisco Rosales (2015), aunque no tengan eficacia en el presente, ayudará al futuro de nuestros seres queridos cuando fallezcamos.

No obstante, no existe actualmente ningún producto o servicio que cubra la necesidad que aquella persona preocupada ante la muerte tiene por su legado no económico: el emocional. En el presente trabajo, explicaremos más detalladamente qué es un legado emocional y cómo cubre dicha necesidad nuestra empresa.

³ V. p. 35.

⁴ V. pp. 101-102.

3. PLAN DE EMPRESA

3.1. DEFINICIÓN DE ACTIVIDAD.

Una gestora de legados emocionales es una plataforma en la cual se organizan y se envían, a destinatarios designados por los usuarios, mensajes y archivos previamente creados por éstos para que, cuando fallezcan, sean enviados como legados emocionales a sus allegados y familiares. Se trata pues de un servicio al futuro incierto ya que, aunque es perfectamente determinable la fecha de inicio del servicio, el cumplimiento del mismo tiene lugar cuando se produzca la muerte del cliente y los beneficiarios reciban satisfactoriamente su legado emocional, por lo que no es posible determinar con precisión la fecha de finalización.

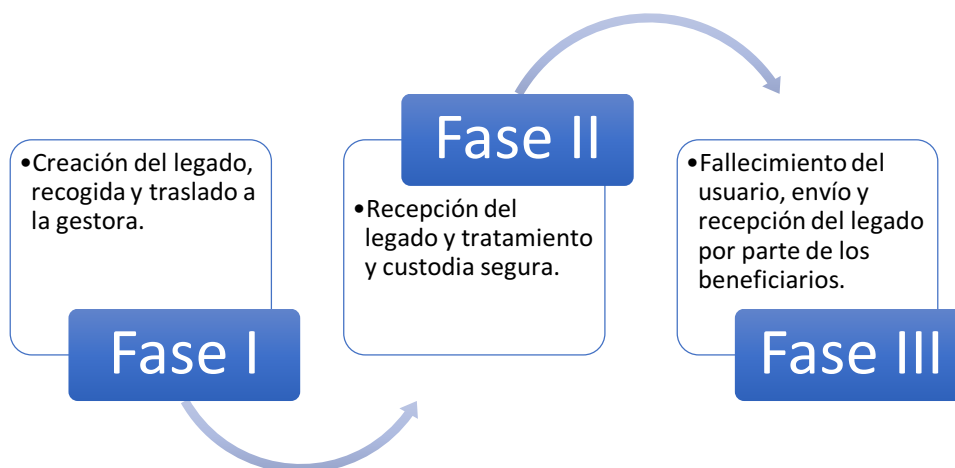
3.1.1. Fases del servicio.

Se distinguen tres fases del servicio en el tiempo.

1. **Fase I: creación del legado y envío a la gestora.** El cliente decide dejar un legado emocional. Para ello, tras crearse una cuenta en la página web, crea su legado y procede, según la naturaleza del mismo, a cargarlo en la aplicación web o a notificarlo a la gestora para que realice la recogida. Este servicio de recogida viene incluido en el servicio *premium* a la vista de que es una característica del servicio especialmente valorada por el usuario (3 de cada 20 así lo declaran, véase *epígrafe 5.1 y Anexo I: Investigación de Mercado*).
2. **Fase II: recepción del legado y tratamiento y custodia segura del mismo.** Una vez recibido el legado en las oficinas o servidores de Tempus Ex Machina, la gestora procede a la organización y tratamiento de la información recibida, actualizando la lista de usuarios a realizar comprobación periódica y almacenando y custodiando de forma segura y confidencial el mismo. A lo largo de esta fase, el usuario podrá cancelar, actualizar, modificar o incluso añadir legados emocionales. Esta última funcionalidad supone una característica especialmente valorada por el usuario (3 de cada 10 así lo declaran, véase *Anexo I: Investigación de Mercado*).
3. **Fase III: muerte del usuario, envío del legado y recepción del mismo por parte de los beneficiarios.** Una vez se tiene noticia del fallecimiento del cliente, se procede a enviar el legado ya sea de forma telemática a través de Internet o

mediante envío postal. Este legado emocional se enviará al o a los beneficiarios designados previamente por el cliente a su muerte.

GRÁFICO I: FASES DEL SERVICIO



3.1.2. Tipos de servicio.

Los servicios ofrecidos por Tempus Ex Machina son de diversa índole generando así una amplia variedad de tipos de legados emocionales:

- **Mensajes.** El usuario podrá enviar mensajes a la gestora de legados con información, secretos, sentimientos o incluso recomendaciones o instrucciones para que, en caso de deceso, se entregue a aquella persona que haya seleccionado como beneficiario de la misma.
- **Contraseñas de redes sociales y cuentas bancarias.** Para aquellos clientes que quieran evitar que sus cuentas en redes sociales sigan abiertas –aun como memoriales–, podrán compartir sus contraseñas para que el beneficiario se encargue de gestionarlas o cerrarlas.
- **Fotos, vídeos y otro material multimedia.** A través de archivos multimedia, el legatario podrá compartir mensajes, recuerdos y anécdotas de forma diferente.
- **Cartas.** El usuario podrá seleccionar el envío a través de mensajería postal certificada a los beneficiarios designados del legado.
- **Testamentos ológrafos.** El usuario podrá realizar testamentos ológrafos de su puño y letra y, en caso de muerte, la gestora de legados se encargaría de su envío a la persona beneficiaria.

- **Servicios a medida.** Se permite la posibilidad de poder elaborar un servicio a la medida del cliente que incluya envío y almacenamiento de paquetes cuyo precio se determinará de forma individualizada.

Por tanto, se trata de seis tipos de servicios integrados en una plataforma online a través de la cual se podrán crear, modificar o eliminar los legados emocionales y seleccionar a aquellos beneficiarios o destinatarios de los mismos.

El usuario abonará un precio periódico anual por el servicio y periódicamente, cada seis meses, se contactará con él vía email y, en caso de falta de respuesta, vía telefónica, para comprobar si el mismo sigue con vida. Para asegurar la efectividad del servicio, el usuario podrá designar confidentes que se encarguen de notificar a la empresa el deceso del usuario o, en su defecto, la empresa podrá contactar con los mismos para verificar que la ausencia de respuesta del legatario implica su efectivo fallecimiento.

Si no se recibiera respuesta pasado un tiempo prudencial de 3 meses después de continuos intentos de contacto vía email y teléfono, comenzará la fase 3 del servicio y se procederá a enviar el legado emocional.

3.1.3. Seguridad y confidencialidad del servicio.

La seguridad y la confidencialidad son preocupaciones fundamentales para Tempus Ex Machina para ofrecer un servicio totalmente fiable. A tenor del *epígrafe 5.1 y Anexo I: Investigación de Mercado*, supone además el principal obstáculo para el usuario de cara a adquirir el servicio (2 de cada 5 así lo declaran) y también la principal característica por la cual elegirían el servicio de Tempus Ex Machina sobre el de cualquier otro competidor (5 de cada 10 así lo estiman). Por este motivo, es esencial la implantación de un sistema de seguridad en tres niveles que cumpla con la legislación vigente sobre protección de datos:

- **Nivel 1** – Custodia y depósito de los datos cargados *online* en la plataforma web con pasarela de pago encriptada e integrada en la base de datos cifrada y segura en nube de Microsoft Azure. El sistema de seguridad incluirá a su vez una instalación SSL, encriptación de datos, *tokens* para el consumo de servicios, seguridad y validaciones en los formularios, autenticación de usuarios, etc.; y contará con tecnología *blockchain* que consiste en bloques de cadenas de información almacenadas infinitesimalmente en diferentes bases de datos. Es

actualmente la más segura del mundo pues supone que cualquier alteración en el contenido del bloque rompe la cadena de información e impide acceder a la misma. Este nivel será el básico utilizado para todos aquellos legados automatizados a través de la plataforma web.

- **Nivel 2** – Custodia y depósito en cajas de seguridad ignífugas sita en las oficinas de la compañía. Este nivel será el básico para aquellos usuarios que hayan enviado sus legados emocionales por mensajería.
- **Nivel 3** – Custodia y depósito en cámaras de seguridad de entidades bancarias. Este nivel es el máximo en seguridad ofrecido por Tempus Ex Machina ya que el depósito en cajas de seguridad bancarias es totalmente confidencial y el banco, si Tempus Ex Machina no lo declara, nunca sabrá qué se alberga en las mismas. Su uso implica el previo pago de un complemento en la suscripción.

3.2. LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES.

3.2.1. Ubicación geográfica de la empresa.

Al tratarse de un servicio totalmente *online* y cuya ejecución no implica un trato directo con el cliente o usuario, nuestra actividad se desarrollará en todo el territorio nacional desde una oficina situada en la Comunidad de Madrid, ya que ésta ofrece ciertas ventajas con respecto a otros lugares.

Una de ellas es el coste de los envíos postales, el cual es menor si se realizan dentro de la misma provincia, por lo que si atendemos a que Madrid alberga más de 6 millones de personas⁵, es la provincia de España con mayor población lo cual supone el 13,9% de la población española⁶ y, atendiendo a una distribución demográfica normal, también supondrá el 13,9% de nuestro *target*.

Otro motivo es la seguridad. El hecho de ofrecer un servicio *premium* de seguridad máxima que implique el almacenamiento de datos en una cámara de seguridad bancaria conduce a establecer la Comunidad de Madrid como el domicilio social puesto que estas cajas de seguridad, ya en desuso, solamente están a disposición del cliente en algunas

⁵ Según el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, son 6.466.996 habitantes censados en 2016.

⁶ Según el INE, la población española a fecha de 1 de julio de 2016 era de 46.468.102 habitantes.

entidades bancarias y, a su vez, en pocas sucursales de éstas, encontrándose la mayoría en la ciudad de Madrid.

Finalmente, también debemos considerar el hecho de que hay ciertas comunidades autónomas que ofrecen mayores ayudas y subvenciones al emprendedor y empresas de reciente creación. Según EFE Emprende y Spotcap (2015), las comunidades autónomas donde más se fomenta el emprendimiento y se fomenta las *pymes* a través de ayudas públicas y privadas es la Comunidad de Madrid y Barcelona. Madrid ofrece ayudas y subvenciones a través de diversas plataformas como *AvalMadrid* y el portal *Empréndelo*.

3.2.2. Instalaciones.

En cuanto al espacio de operaciones, el mismo consistirá en unas oficinas desde las cuales se operará telemáticamente con los clientes, se almacenarán los legados y se recogerán y entregarán los envíos postales.

Las instalaciones consistirán el primer año en un espacio de *coworking* para reducir gastos ante una demanda mínima pero creciente. Transcurrido dicho periodo y, al haber una demanda más alta que satisfacer y una necesidad de mayor protección de legados emocionales, se procederá al traslado a un nuevo centro de actividad en oficinas propias. Se usará una zona apartada de la oficina como almacén de legados emocionales postales en cajas de seguridad.

3.2.3. Equipamiento y tecnología.

El soporte tecnológico de Tempus Ex Machina girará en torno a dos ámbitos: página web y plataforma web *background*:

- **Página web:** diseñada en html5 y CSS3. Albergará una pasarela de pago con Stripe y Paypal totalmente segura y externa.
- **Plataforma Web:** consistirá en una aplicación con una base de datos cifrada y un sistema CMR (*Customer Relationship Management*). Una vez el cliente se convierta en usuario, sus datos serán albergados en la base de datos. El CRM servirá de plataforma de contacto entre los clientes y empleados con chat en línea y también de modificación (contenido, modo de envío, etc.), adición y

cancelación de legados emocionales. Por ello, la plataforma web deberá ser fácil de usar e intuitiva y el personal deberá dar el efectivo y oportuno soporte y atención. Además de la gestión de las relaciones directamente con los clientes, el CRM servirá para coordinar automáticamente el envío de legados desde la base de datos hasta el receptor o para el establecimiento de avisos para su envío postal, desde que se conozca el fallecimiento del usuario.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

4.1.1. Aspectos político-legales.

Tipo de contrato: el depósito.

La prestación de servicios que ofrece Tempus Ex Machina consistiría en un contrato mercantil de depósito según como se regula en los artículos 303 a 310 del Código de Comercio. Las notas características de este tipo contractual (Sánchez Calero et al., 2015) deben ponerse de manifiesto con el modelo de negocio:

- La gestora responderá de los posibles deterioros o menoscabos de los legados emocionales por lo que será necesario tomar altas medidas de seguridad y contratar seguros de responsabilidad civil ante eventuales daños y perjuicios.
- La devolución del legado se pactará con el usuario que se hará a aquellos que él designe, pero en cualquier momento éste puede pedir su devolución.
- La gestora podrá retener los legados en caso de impago en la retribución del servicio. Además, sería conveniente incluir una cláusula de garantía sobre el objeto de forma que, ante el impago, si transcurrido un tiempo prudente no hubiera pagado, pueda realizarse y venderse el legado.

Seguridad y protección de datos.

Se deberá cumplir con la actual Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) ya que se almacenarán datos de los usuarios en servidores y nubes para su tratamiento, así como en cajas de seguridad. Al respecto de la LOPD, según TyD Consultores, debemos tener en cuenta al respecto, entre otras, las siguientes cuestiones:

- Calidad de datos. Los datos recogidos deberán ser adecuados, pertinentes y no excesivos.
- Deber de secreto. Quienes intervengan en la fase de tratamiento de datos están obligados al secreto profesional.
- Información y consentimiento de los afectados. A aquellos a los que se les soliciten datos, deberán ser previamente informados de modo expreso, preciso e inequívoco de la existencia de un fichero o tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos y de los destinatarios de la

información. Además, deberán prestar consentimiento inequívoco de la recogida de sus datos.

- Derecho de acceso, rectificación y cancelación de datos. Los usuarios tendrán derecho a acceder, modificar y pedir la eliminación de sus datos del fichero de quien los almacena y trata.
- Auditoría. Cada dos años deberá realizarse una auditoría del proceso de tratamiento de datos y de los procedimientos de seguridad.

Además, la ley caracteriza el nivel de seguridad necesario para la actividad de Tempus Ex Machina como *básico* lo que implica ciertas medidas de seguridad obligatorias que se encuentran aplicadas en la política de seguridad (v. *epígrafe 3.1.3*): control de acceso, identificación y autenticación de usuarios, almacenamiento de ficheros no automatizados o en papel bajo llave, etc.

Testamento ológrafo.

Uno de los servicios que ofrece Tempus Ex Machina consiste en la entrega de testamentos ológrafos. Según Carrascosa González (2008), es un tipo de “*testamento otorgado por personas mayores de edad, y que ha sido escrito todo por él y que ha sido firmado por el testador, con expresión del año, mes y día en que se otorgue*”⁷. Por tanto, debe ser escrito del puño y letra del testador, debiéndose fecharse y firmarse. Para que el mismo adquiera validez debe presentarse en sede judicial diez días después de que se tenga noticia de la muerte del heredero y, en todo caso, cinco años después.

Este tipo de documento no requiere de un notario para su validez. Así, Tempus Ex Machina estaría facultada para custodiar y entregar al Juez pertinente aquel testamento ológrafo otorgado por el usuario mayor de edad.

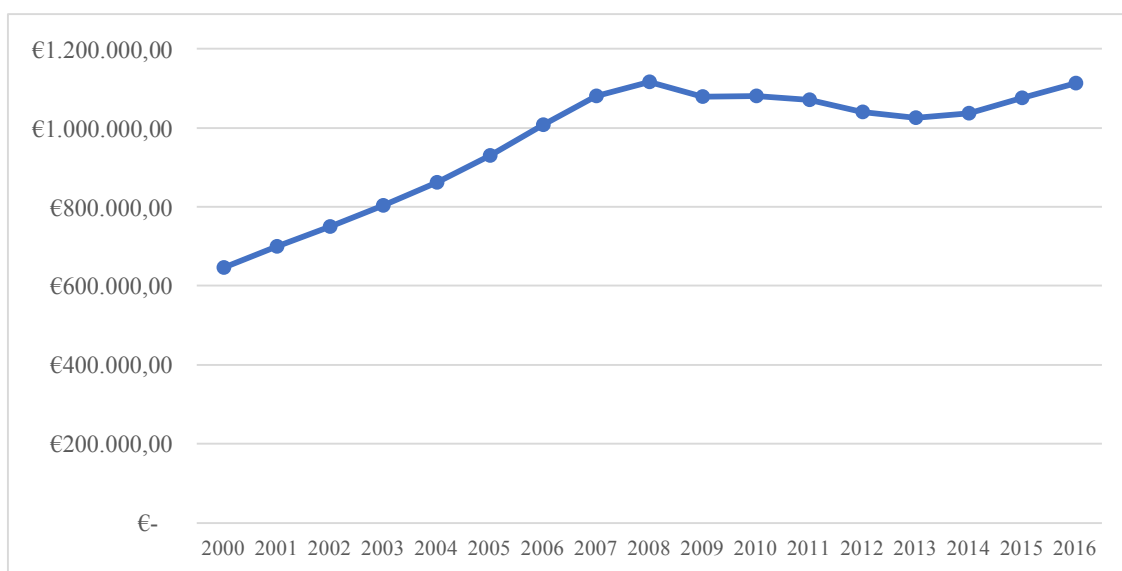
4.1.2. Aspectos económicos.

La evolución del PIB en los últimos años denota que, a pesar de la fuerte crisis económica de 2008, la economía española está creciendo nuevamente debido a la expansión de la demanda.

⁷ V. p. 184.

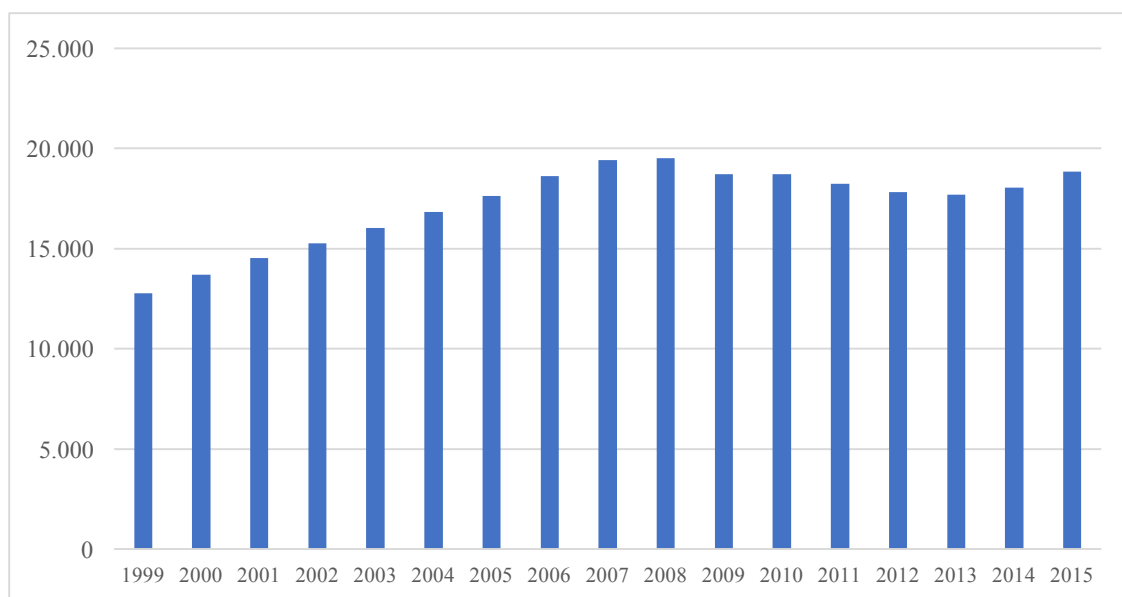
Uno de los componentes que está provocando esta recuperación es el aumento progresivo del consumo. De acuerdo con González (2016), el consumo de los hogares españoles tuvo en el primer trimestre de 2016 una tasa interanual del 3,7% y encadena nueve meses al alza.

GRÁFICO II: EVOLUCIÓN PIB 2000-2016 (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión (2017)

GRÁFICO III: RENTA NACIONAL DISPONIBLE (POR HABITANTE)



Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2016)

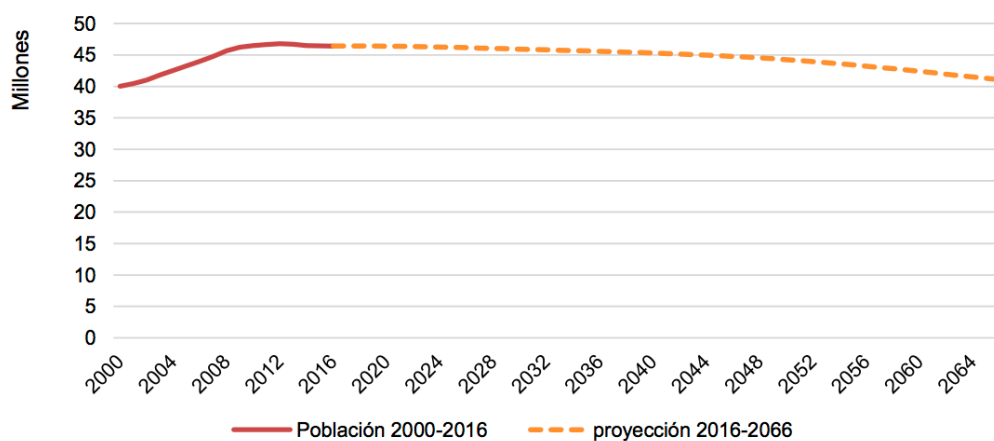
A su vez, también debemos analizar la renta disponible puesto que, según Herrarte Sánchez, se entiende ésta como la renta nacional deducida por todas aquellas partidas que impiden ahorrar o hacer frente a sus gastos, y supone un dato importante para entender la evolución de la capacidad adquisitiva en España.

Desde 1999, la renta disponible por habitante se ha incrementado en más de un 47% lo que significa, sumado al dato anterior del consumo, que los españoles tienen mayor capacidad adquisitiva y que dicho aumento de rentas se ha aplicado a un aumento del consumo y gasto en los hogares.

4.1.3. Aspectos sociales.

Según el INE (2016), la pirámide poblacional española se está invirtiendo debido al aumento de las defunciones y la disminución de la natalidad. En una simulación, estiman que si se mantienen las tendencias demográficas actuales España perderá un millón de habitantes en los próximos 15 años y 5,4 millones en 50 años.

GRÁFICO IV: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA 2016-2066

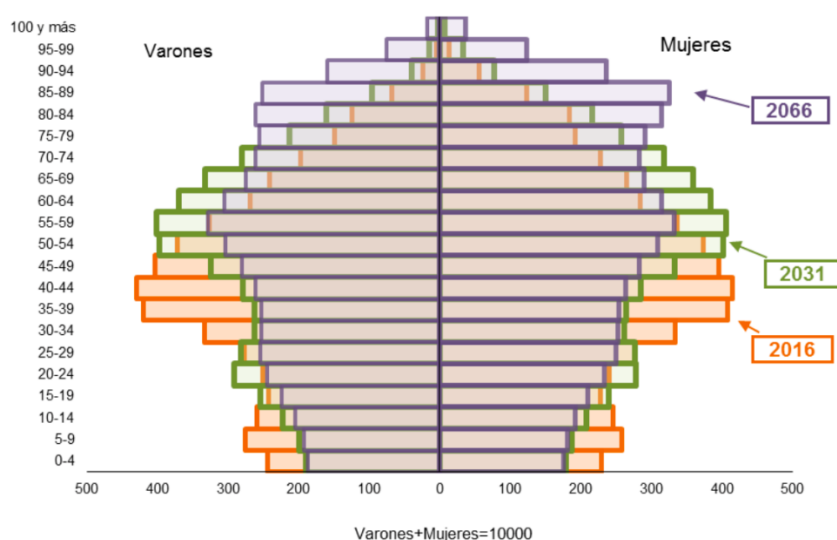


Fuente: INE (2016)

En 15 años, habitarán en España 11,7 millones de personas con una edad superior a los 64 años, lo que supone tres millones más que el valor actual. Más allá, en 2066 esta cifra alcanzaría los 14,2 millones de personas.

Si además ponemos estos datos en relieve con que España presenta la cuarta esperanza de vida más alta del mundo según la OMS, siendo el valor de la misma de 82,8 años, podemos llegar a la conclusión de que previsiblemente la población española envejecerá y, como veremos, ello aumentará considerablemente el público objetivo de Tempus Ex Machina.

GRÁFICO V: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE ESPAÑA 2016-2031-2066



Fuente: INE (2016)

4.1.4. Aspectos tecnológicos.

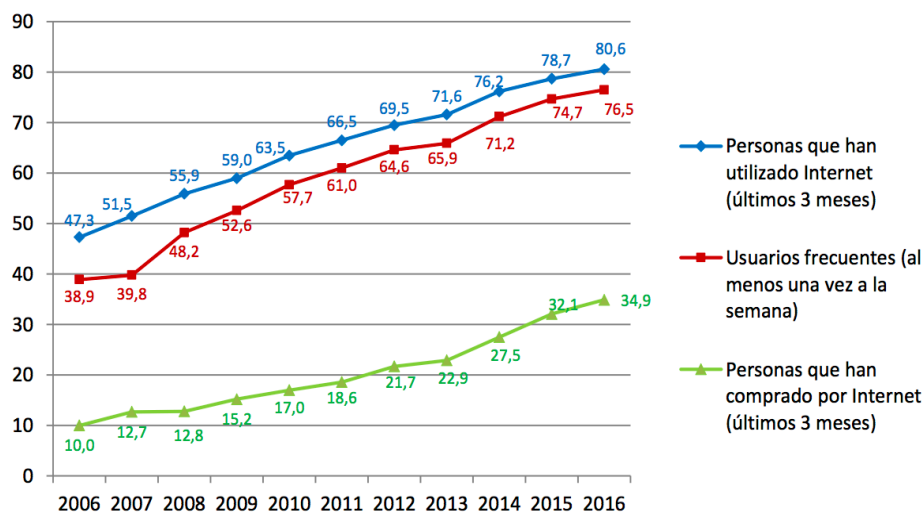
Según un estudio realizado por el INE (2016), un 80,6% de la población entre 16 y 74 años ha usado internet en los últimos 3 meses. Lo más importante a resaltar es que en los últimos 10 años –de 2006 a 2016– se ha triplicado el porcentaje de personas que ha realizado una compra a través de Internet, pasando de un 10% a un 34,9%.

El volumen de negocio en el comercio electrónico ha experimentado un incremento más que considerable en los últimos años. Según datos de la CNMC, del último trimestre de 2013 al segundo de 2016, es decir, menos de tres años, las ventas en el sector de *ecommerce* han aumentado un 73,3%.

A su vez, actualmente un 32,1% de la población realiza o ha realizado en los últimos tres meses compras online ascendiendo el ticket medio por compra a los 70 euros.

GRÁFICO VI: EVOL. DEL USO DE TIC POR PERSONAS DE 16-74 AÑOS

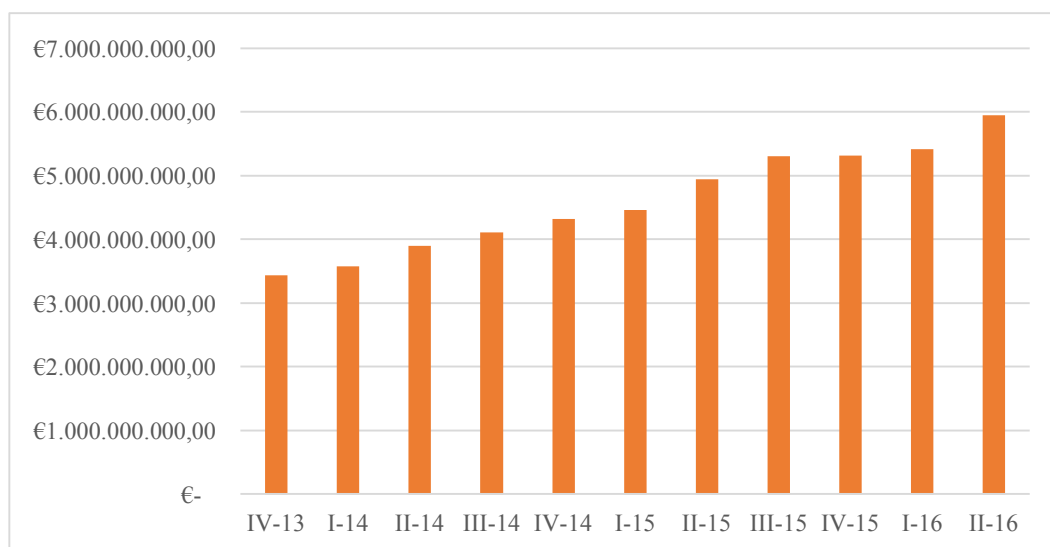
Serie homogénea 2006-2016. Total nacional (% de personas)



Fuente: INE (2016)

Todo ello pone de relieve el cambio en el comportamiento del consumidor español que está cada vez haciendo mayor uso de las TIC y está optando más a comprar a través de la red.

GRÁFICO VII: VOLUMEN DE NEGOCIO DEL ECOMMERCE 2013-2016



Fuente: Elaboración propia con datos de CNMC (2016)

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

4.2.1. Clientes.

En Tempus Ex Machina, el cliente serán principalmente personas físicas que tengan acceso a Internet, lo cual según el INE (2016) supone más de un 80% de la población actual. No obstante, el segmento del mercado objetivo está más limitado. La segmentación puede realizarse en base a diferentes tipos de características (Kotler et al., 2012).

En primer lugar, si atendemos a variables geográficas, a priori, el target de mercado se centrará en España puesto que es aquí donde se establece el centro logístico de envío y recepción de legados emocionales. Sin embargo, no es difícil poder ampliar este mercado a otros países europeos o de otros continentes ya que se tratar de un servicio principalmente online.

Segundo, en cuanto a variables demográficas, y atendiendo al *epígrafe 5.1* y el *Anexo I: Investigación de Mercados*, el segmento objetivo serán principalmente mujeres, pero también hombres de cualquier rango de edad. No obstante, habrá que atender y tener en especial consideración también a aquellos hombres y mujeres mayores de 45 años pues dichas personas se encuentran en una etapa de la vida en la cual comienzan una incipiente preocupación por la organización de su futuro⁸, así como aquellas personas con enfermedades crónicas o terminales y profesionales que desempeñen labores de riesgo.

Finalmente, con respecto a variables socio-psicográficas y comportamentales, el cliente de Tempus Ex Machina deberá tener una relación moderada con las nuevas tecnologías y entenderse en el manejo de las mismas. En cuanto a los elementos de su personalidad –tal y como adelantamos en el *epígrafe 2*– deben ser personas responsables, planificadoras y preocupadas por el futuro y su legado.

4.2.2. Proveedores.

Con relación a los proveedores, debemos señalar dos tipos. Por un lado, los proveedores de transporte y envíos postales que se encargarán de recoger los legados en forma de carta o paquete del cliente y enviarla a las oficinas al inicio del servicio para su guarda y

⁸ Recordemos que la esperanza de vida en España se sitúa en los 82,8 años (La Gaceta, 2016) y según el INE (2016) en diez años la misma alcanzará los 82,30 en hombres y 87,08 en mujeres.

custodia, así como de enviar el legado emocional a los beneficiarios cuando fallezca el cliente. Por otro lado, debemos distinguir también aquellos proveedores que proporcionarán la seguridad necesaria para la confianza del cliente en el servicio.

Proveedores de transporte y envíos postales.

Para las recogidas y envíos de cartas con legados emocionales, el proveedor del servicio será Correos puesto que es el líder en el mercado español en el envío de cartas postales certificadas. El servicio que ofrece permite enviar cartas certificadas para poder hacer un seguimiento de la recogida y el envío de la carta y garantizar así la llegada a su destino con éxito.

A modo de ejemplo, para un envío estándar no urgente de un sobre común de 16cm de largo por 11,5cm de ancho de Madrid a Barcelona, se ha creado un cuadro comparativo:

TABLA I: PROVEEDORES DE ENVÍOS DE CARTAS CERTIFICADAS

PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	OBSERVACIONES
CORREOS	3,33€	Entrega en 48-72 horas
INTERPOST	4,61€	Entrega en 48 horas
TOURLINE EXPRESS	5,29€	Entrega en 48 horas
ASM	5,44€	Entrega en 72 horas
ZELERIS	5,39€	Entrega en 24 horas

Con respecto al servicio a medida de envío y custodia de legados para paquetes, el proveedor será Genei Global Logistic, un comparador de envíos para empresas *ecommerce* que aprovecha el volumen de envíos de las empresas que provee para poder obtener mejores precios y condiciones en las principales compañías de mensajería y logística del mercado (Correos, ASM, Tipsa, DHL...). Su servicio no implica una permanencia determinada ni un mínimo volumen de envíos mensuales.

Realizando una simulación, hemos tomado el envío interprovincial (en la Comunidad de Madrid) no urgente de un paquete de 1,5 kilogramos de 30cm de largo, 21cm de ancho

y 13cm de alto para crear un cuadro comparativo entre el precio que propone Genei como comparador de envíos y el precio que proponen otros proveedores:

TABLA II: PROVEEDORES DE ENVÍOS DE PAQUETES

PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	OBSERVACIONES
GENEI	3,09€	Entrega en 48-72 horas
INTERPOST	4,61€	Entrega en 48-72 horas
TOURLINE EXPRESS	5,29€	Entrega en 48 horas
TIPSA	5,99€	Entrega en 48-72 horas
ZELERIS	5,58€	Entrega en 48 horas

Proveedores de servicios de seguridad.

En referencia a los servicios de seguridad debemos distinguir aquellos que gestionarán la seguridad digital de aquellos que protejan físicamente la información.

En el primer tipo encontramos Microsoft Azure que proporciona una base de datos en la nube para almacenar de forma segura todos aquellos datos de los clientes. Azure es la plataforma operativa en España que cuenta con el mayor número certificados de garantía de seguridad y la única que cumple todos los requisitos de la LOPD, usando un servicio de comunicación cifrada. No obstante, lo más importante de Azure es que los datos que se albergan en la nube siguen siendo propiedad de la empresa que los almacena allí y ésta es la única con acceso y control sobre los mismos lo que garantiza la confidencialidad del servicio.

TABLA III: PROVEEDORES DE BASES DE DATOS

PROVEEDOR	PRECIO	OBSERVACIONES
MICROSOFT AZURE	1,38€/mes	Almacenamiento en nube de máx. seguridad (100GB)
ADW	14,99€/mes	Almacenamiento en servidores privados (100GB)

A la vista de la comparación, la opción de almacenamiento en servidores privados se antoja inviable pero no solamente por su precio sino también por las deficiencias en seguridad en comparación con Microsoft Azure así como el coste indirecto de mantenimiento de los mismos.

En cuanto a las cajas de seguridad, éstas están albergadas en las cámaras acorazadas de las sucursales lo cual maximiza su seguridad y su depósito es totalmente confidencial: la entidad bancaria nunca sabrá qué se alberga en las mismas, lo cual contribuirá a la seguridad y confidencialidad del servicio y, por tanto, a la confianza con el cliente.

TABLA IV: PROVEEDORES DE CAJAS EN CÁMARAS DE SEGURIDAD

PROVEEDOR	PRECIO	COMISIÓN	OBSERVACIONES
BBVA	15€+10,00€/dm ³	3,00€	Sin fianza y con máximo asegurado de 48.080,97€
B. SANTANDER	28,00€/dm ³	4,50€	Sin fianza y sin seguro
LA CAIXA	13,50€/dm ³	5,00€	Sin fianza y sin seguro
B. SABADELL	4.59-13,81€/dm ³	5,00€	Sin fianza y sin seguro
BANKIA	20,00€/dm ³	6,00€	Con fianza de 225€ y sin seguro
B. POPULAR	30,00€/dm ³	6,00€	Sin fianza y sin seguro

En este segundo tipo, el proveedor elegido será el Banco Sabadell. Esta entidad bancaria es la que más económica por el alquiler de la caja de seguridad disminuyendo el precio

unitario a medida que el volumen aumenta. Además, la comisión variable por apertura de la caja es de la más bajas del mercado.

4.2.3. Competidores.

La gestión y custodia de legados emocionales es un servicio innovador y, por ello, son muy pocas las empresas que se dedican a ello en el mercado tanto nacional como internacional.

Heart Key.

La única empresa en el mercado español que ofrece este servicio es HeartKey. Ésta ofrece un servicio similar al de Tempus Ex Machina permitiendo compartir cartas y otros legados emocionales con los beneficiarios que el usuario selecciona. Ésta permite designar confidentes, que serán los encargados de notificar el deceso del usuario y ofrece un sistema de precio *freemium* donde el servicio de pago concede acceso ilimitado y sin limitación de volumen a un precio fijo de 23,95 euros anuales.

No obstante, su rango de servicios y productos está limitado a mensajes y cartas y no presenta un sistema de seguridad verificado y especialmente protegido que inspire confianza en el cliente. Lleva sin actividad desde noviembre de 2016.

Otros competidores.

En otro orden, existen varias empresas en el extranjero que ofrecen servicios de *mailing* a futuro de forma gratuita. Este servicio, aunque no es idéntico al que Tempus Ex Machina, puede llegar a satisfacer las mismas necesidades. No obstante, no puede cumplirse con la misma satisfacción que el servicio de Tempus Ex Machina pues no se realizan controles periódicos para comprobar si el usuario sigue con vida: simplemente, el usuario, al mandar sus mensajes a través de las respectivas webs, fija una fecha en la que dicho mensaje se remitirá al beneficiario en cuestión.

Más allá, estas compañías no suponen una infraestructura lo suficientemente sólida como para creer que operan como una empresa *per se* sino como organizaciones sin ánimo de lucro. Entre ellas, están:

- **FutureMe.** Permite enviar emails desde un mínimo de 30 días hasta 2014. El servicio es totalmente gratuito y se permite adjuntar una fotografía.
- **LetterMeLater.** Permite adjuntar documentos al mensaje e incluso ofrece una opción de envío de mensaje de texto a móviles. Presenta una plataforma web muy básica que permite importar listas de contacto para el envío. Desde diciembre de 2016, están creando una versión mejorada del servicio a través de Later.io.
- **Letter To My Future Self.** El tiempo de custodia está limitado a 10 años. No permite incluir fotos, vídeos o documentos. Es la única que garantiza una correcta privacidad del mensaje mediante encriptación de datos.

Comparación y análisis con Tempus Ex Machina.

Se ha realizado una comparación de Tempus Ex Machina con las principales empresas competidoras en el sector⁹ en el siguiente cuadro comparativo (v. pág. 27).

4.2.4. Productos sustitutivos.

La necesidad de poder cubrir esa preocupación y ansiedad tras el deceso ante el futuro de familiares y allegados es satisfecha no solamente por una gestora de legados emocionales como es Tempus Ex Machina sino también por notarios (un 39% de los encuestados declaró solventar esta preocupación dejando testamento, entre otros –v. *Anexo III: Resultados Encuesta Online*–) y aseguradoras (un 24,4% de la muestra declaró que solucionaba esta ansiedad a través de un seguro de vida, entre otros – v. *Anexo III: Resultados Encuesta Online*–).

Más allá, también supone un producto sustitutivo aquel familiar o allegado que desempeña el mismo papel que una gestora de legados emocionales sin percibir ninguna remuneración a cambio sino simplemente por el mera lealtad y fidelidad a la persona que se lo encarga (un 71,1% de los encuestados que habían admitido tener quien gestionara su legado emocional reconocieron que lo hacía un familiar y un 15,7% reconocieron que lo hacía un amigo – v. *Anexo III: Resultados Encuesta Online*).

⁹ Debe mencionarse que no se incluyen datos económicos-financieros ante la imposibilidad de obtenerlos debido al carácter de organización sin ánimo de lucro, así como de formas jurídicas sin obligación de presentación de cuentas anuales ante el Registro Mercantil.

TABLA V: CUADRO COMPARATIVO DE TEMPUS EX MACHINA CON COMPETIDORES

EMPRESA	Rango de Servicios	Seguridad	Verificación del deceso	Pricing	Periodo de actividad	Forma jurídica	Presencia en redes sociales
TEMPUS EX MACHINA	Completo (con recogida a domicilio incluida).	Máxima (encriptación blockchain en soporte digital y cajas de seguridad en soporte físico).	Comunicación periódica y designación de confidentes.	Freemium: 25€ anuales.	En construcción.	Sociedad Limitada.	En construcción.
HEART KEY	Limitado a mensajes, cartas y contraseñas.	Básica.	Designación de confidentes.	Freemium: 23,95€ anuales.	Sin actividad desde noviembre de 2016.	Sociedad Civil.	Facebook (128 seg.): sin actividad desde noviembre de 2016.
LETTER ME LATER	Limitado a mensajes, documentos y mensajes de texto.	Encriptación de datos.	Programación temporal ilimitada.	Gratuito.	En funcionamiento.	Organización sin ánimo de lucro.	Sin actividad.
LETTER TO MY FUTURE SELF	Limitado a mensajes, archivos y documentos.	Básica.	Programación temporal limitada a 10 años.	Gratuito.	En funcionamiento.	Organización sin ánimo de lucro.	Sin actividad.

Así, se ha realizado una comparación de todos los productos sustitutivos en relación con Tempus Ex Machina analizando sus ventajas e inconvenientes (v. pág. 29).

4.3. ANÁLISIS INTERNO.

En cuanto al análisis interno, se procederá a estudiar Tempus Ex Machina desde una doble perspectiva: proyecto empresarial y capacidad del promotor.

Tempus Ex Machina es una empresa de servicios. Así, atendiendo a la plantilla de trabajo inicial y la planificación de la contratación, se consideraría microempresa hasta inicios quinto año de actividad, a partir del cual la plantilla superaría los 10 empleados y pasaría a ser considerada una pequeña empresa. El tamaño reducido de la empresa dificultará el acceso a líneas de financiación, pero también permitirá crear un ambiente familiar de trabajo.

Más allá, la forma jurídica elegida de la empresa sería una Sociedad Limitada (S.L.). El motivo reside es que es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad se limita al capital aportado y, según Jiménez (2014), esto presenta algunas ventajas como flexibilidad, libertad de acuerdos parasociales entre socios y un límite mínimo de capital social reducido en 3.000 euros.

El proyecto de Tempus Ex Machina estará encabezado en principio por Marcos Pereira Mosquera como creador de la idea de la gestión de legados emocionales. El mismo cuenta con estudios en Derecho y Administración de Empresas. Además, tiene experiencia previa en el sector *ecommerce* con la creación el 2013 de *Soller Supreme*, empresa que vendió a principios de 2017 por una rentabilidad veinte veces superior a la inversión inicial. Gracias a esta experiencia, el fundador tiene conocimientos en pasarelas de pago y programación web, legislación vigente en protección de datos, canales de marketing online, así como en administración contable y financiera de empresa.

No obstante, su experiencia es limitada y su conocimiento en el sector servicios es inexistente. Además, la alta volatilidad e innovación del sector implicará un importante ánimo de flexibilidad del gerente ante los cambios y novedades aplicables a Tempus Ex Machina.

TABLA VI: CUADRO COMPARATIVO DE TEMPUS EX MACHINA CON PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

PRODUCTO	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Tempus Ex Machina	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de preocupaciones de tipo económico (con los testamentos ológrafos) y emocional. - Servicio completo: combina los servicios de Notarías con los de gestión de legados emocionales. - Certificación del éxito del servicio. - Máxima confidencialidad y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraprestación económica. - Desconfianza por desconocimiento del servicio.
Notarías	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza histórica en el servicio. - Custodia del testamento en la propia Notaría. - Certificación del éxito del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura única de la preocupación por el futuro económico. - Contraprestación económica.
Aseguradoras	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza histórica en el servicio. - Certificación del éxito del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura única de la preocupación por el futuro económico. - Implica alta contraprestación económica.
Familiar o amigo como gestor de legados emocionales	<ul style="list-style-type: none"> - Gratuidad. - Cobertura de preocupaciones emocionales. - Confianza plena en el gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de incumplimiento del mandato de gestión y custodia. - Insuficiencia en la seguridad y confidencialidad de los legados emocionales

4.4. MATRIZ DAFO.

Fortalezas.

- Rango de servicios completo.
- Experiencia previa en el sector ecommerce.
- Establecimiento de sistema de máxima seguridad y confidencialidad.
- Sistema de precios *freemium* asequible y disposición de servicio limitado de forma gratuita.
- Inclusión de servicio gratuita de recogida postal de legados.

Debilidades.

- Cumplimiento del servicio a muy largo plazo.
- Imposibilidad de garantizar totalmente la seguridad y confidencialidad del servicio.
- Inexistencia de economías de escala.
- Alta dependencia de capital externo.
- Inexistente experiencia en el sector servicios.

Oportunidades.

- Satisfacción de una nueva necesidad.
- Aumento del consumo y de la renta nacional disponible.
- Incremento en el uso de las TIC y el volumen del negocio ecommerce.
- Inversión de la pirámide poblacional y consiguiente aumento de público objetivo.
- Escasa competencia sectorial y con rango de servicios limitado.

Amenazas.

- Importancia de los familiares y amigos como productos sustitutivos.
- Atracción de nuevos competidores.
- Cambios restrictivos en la legislación sobre protección de datos y defensa de consumidores y usuarios.

5. PLAN DE MARKETING.

5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Del análisis de los resultados (v. *Anexo III: Resultados Encuesta Online*) de la encuesta online (v. *Anexo II: Encuesta Online*) se han extraído varias conclusiones (v. *Anexo I: Investigación de Mercado* para mayor detalle).

De la muestra obtenida, por un lado, mientras 3 de cada 5 estarían dispuestos a dejar un legado emocional, solo 2 de esos 3 estarían dispuestos a pagar por el servicio. Además, a 4 de cada 5 les gustaría recibir un legado emocional de un familiar tras su muerte.

GRÁFICO VIII: RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO (I)

5. Si entendemos legado emocional como aquello que dejas a tus familiares y allegados para poder compartir postmortem memorias, contraseñas de redes sociales o bancarias, anécdotas o simplemente decir a través de mensajes aquello que no has dicho en vida, ¿consideras o has considerado la posibilidad de dejar un legado emocional a alguien?

(269 respuestas)

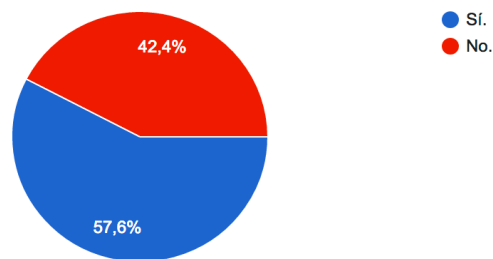


GRÁFICO IX: RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO (II)

6. ¿Estaría dispuesto a adquirir o pagar por un servicio que gestionara y custodiara y, al fallecer, enviara todos aquellos legados emocionales que ha dejado a todos aquellos familiares y allegados que quiera?

(269 respuestas)

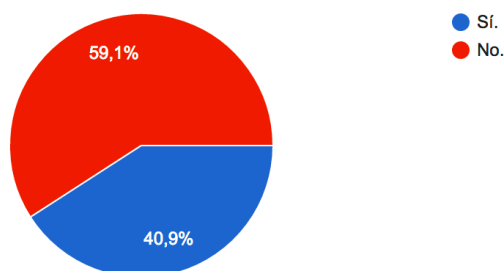
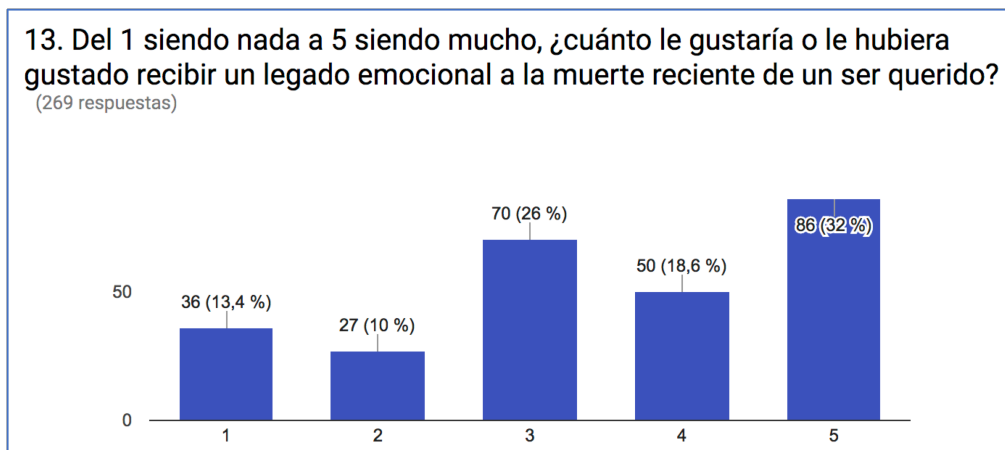


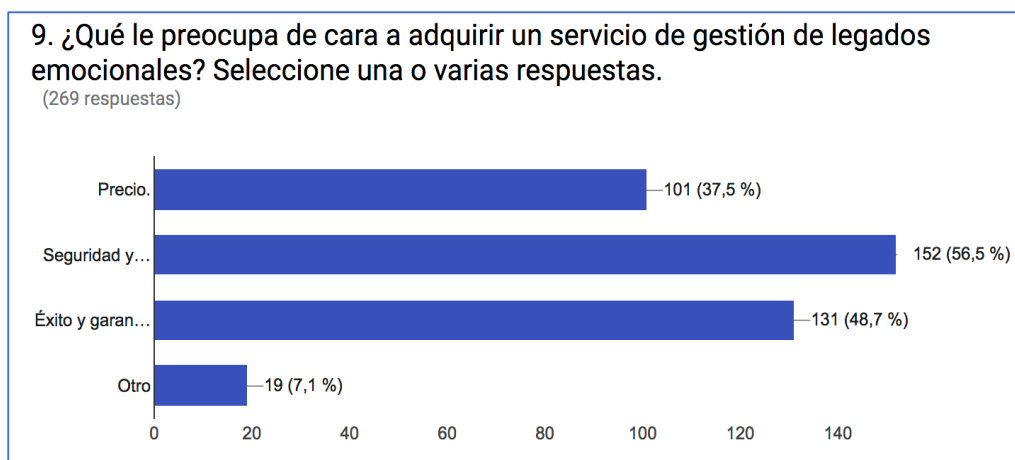
GRÁFICO X: RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO (III)



Por ello, se concluye la necesidad de establecer un servicio híbrido que sea gratuito y *premium* a la vez ante esta leve reticencia a adquirir el servicio.

Más allá, la seguridad y confidencialidad se ha identificado como el obstáculo más importante de cara a adquirir el servicio y también la característica más valorada por lo que serán importante establecer ciertas medidas destinadas a garantizar el cumplimiento y aseguramiento de ambas (v. *epígrafe 3.1.3*). Asimismo, también se ha señalado la importancia del éxito y garantía como obstáculo y la capacidad de rectificación, modificación, adición o eliminación de legados como característica positiva que deberán provocar una especial atención en obtener la confianza del potencial cliente a través del servicio de atención telefónica.

GRÁFICO XI: RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO (IV)



Finalmente, también se ha distinguido como primordial el peso de la facilidad y comodidad en la recogida del legado que implica la necesidad de establecer un servicio postal gratuito de recogida.

GRÁFICO XII: RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO (V)

10. ¿Cuál sería la más importante para usted? (269 respuestas)

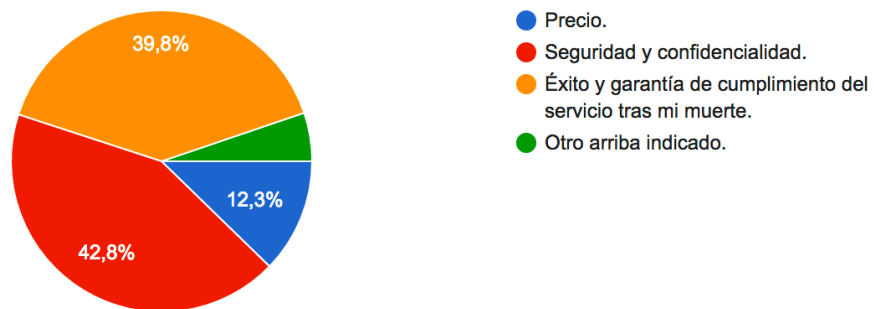
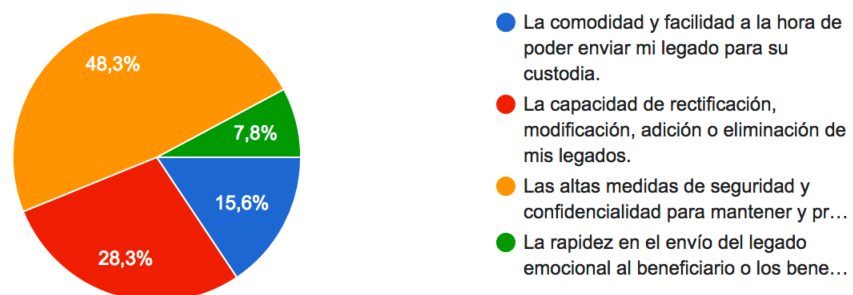


GRÁFICO XIII: RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO (VI)

12. ¿Cuál de las siguientes características consideraría de mayor importancia?

(269 respuestas)



En cuanto a la segmentación demográfica, hemos observado que:

- Los mayores de 45 años son los que más se preocupan por el futuro de sus familiares y allegados, pero no valorarían positivamente la recepción de un legado emocional. Por tanto, se deberá poder transmitir a este segmento la importancia y utilidad del servicio. Los menores de 45 años a pesar de estar menos preocupados por el futuro de sus allegados sí

valoran y observan la utilidad del servicio estando más dispuestos a adquirir el servicio. Por tanto, en cuanto a la edad no podemos segmentar de forma clara pues, mientras unos tienen las características necesarias para el servicio, pero no perciben su utilidad, al otro segmento le sucede lo contrario.

- Las mujeres están más predispuestas a adquirir el servicio y valoran más positivamente la recepción de un legado emocional que los hombres.
- Aquellos con una personalidad con carácter preocupado están mucho más predispuestos a adquirir el servicio que aquellos que no presentan dicho carácter.

5.2. OBJETIVOS DE MARKETING.

Los objetivos del Plan de Marketing son tres. En primer lugar, conseguir un incremento mensual de entre el 1 y el 20% según el año (véase *Anexo IV: Plan Financiero*) en el número de visitas a la web lo que permitirá conseguir un aumento proporcional en ventas y facturación. Ello se hará a través de un incremento idéntico en gastos de marketing –generación de *leads*, visitas orgánicas, marketing directo, etc.–, pero se hará paulatinamente para poder optimizar los diferentes canales de promoción y mantener aquellos que resulten más eficientes.

En segundo lugar, maximizar la tasa de conversión de visitas en registros y a su vez la tasa de conversión de registros gratuitos en *premium* generando valor en el cliente acerca del servicio sobre todo a través de las redes sociales, el blog y otros canales promocionales y el Departamento de Atención al Cliente que harán aumentar la valoración del cliente en el servicio y su importancia.

Finalmente, el último objetivo será minimizar la *churn rate*, es decir, la tasa de cancelación de aquellos clientes suscritos al servicio *premium*, con mejoras e innovaciones constantes en el producto ofrecido a través del Departamento de Informática e Innovación.

5.3. ANÁLISIS DE MARKETING MIX.

El marketing mix de Tempus Ex Machina establece las siguientes pautas sobre precio, distribución, publicidad y promoción y atención al cliente.

5.3.1. Política de precio.

El precio del servicio que pagará el cliente será la manera en que Tempus Ex Machina capture el valor que previamente ha creado y ha trasladado al mismo.

Para la fijación del precio hay que tener en consideración la información obtenida de los estudios de investigación comercial (véase *Anexo I: Investigación de Mercado*) sobre el precio. Así el 37,5% de los encuestados identifica el precio como uno de los principales problemas a la hora de contratar el servicio. Además, el mismo estudio concluye que, a pesar de que 3 de cada 5 personas están dispuestas a dejar un legado emocional, solamente 2 de cada 5 estarían dispuestas a pagar por él. De lo primero, podemos inferir la necesidad de establecer un precio asequible para el consumidor y, de lo segundo, la necesidad de ofertar una parte del servicio de forma gratuita o a través de un periodo de prueba para que ese 20% que no está dispuesto a pagar por el servicio, pero que sí está interesado en el servicio, acabe adquiriéndolo.

Por todo ello, se han analizado diferentes opciones de cara a establecer un óptimo sistema de fijación de precio. Todas ellas consistirían en pagos periódicos anuales, es decir, en suscripciones, ya que este sistema permite, por un lado, una financiación constante y cuantificable y, por otro lado, traslada al usuario la duración de la suscripción: de él mismo depende, ya sea por cancelación del servicio o por su propio deceso.

Son tres las alternativas de *pricing*:

1. La primera opción es cobrar al usuario por los servicios que utilice, permitiendo el uso gratuito de ciertos productos.
2. El segundo sistema consistiría en una única tarifa con todos los servicios, pero permitiendo un periodo de prueba de forma gratuita.
3. El tercer y último sistema es consiste en un servicio *freemium* con una parte gratuita y una parte de pago.

A la vista del cuadro comparativo, es evidente que la política de precios *freemium* es la que mejor combina las ventajas y minimiza los inconvenientes de los dos sistemas anteriores.

El servicio gratuito limitado permitirá poder usar únicamente el servicio de gestión de legados emocionales online. El contenido y peso del legado en forma de mensaje o archivo estará limitado a 2MB. El servicio, al estar automatizado y por consiguiente no

TABLA VII: ALTERNATIVAS DE POLÍTICA DE PRECIOS

ALTERNATIVAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Sistema por Uso con servicio de mensajería gratuito.	<ul style="list-style-type: none"> - Más justo para el cliente. -Servicio gratuito óptimo y efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor complejidad en la elección del servicio para el cliente. - Mayor esfuerzo del Departamento de Atención al Cliente. - Mayor incertidumbre en la estimación de la demanda.
Tarifa plana con período de prueba.	<ul style="list-style-type: none"> -Simplicidad. -Menor incertidumbre en la estimación de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> -Menos justo para el cliente. -Paradoja en la experiencia del período de prueba.
Servicio Freemium con extra de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> -Simplicidad. -Menor incertidumbre en la estimación de la demanda. -Servicio gratuito óptimo y efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Menos justo para el cliente.

suponer costes directos en personal, no generará mayores costes que los de almacenamiento de datos en la nube. No obstante, permitirá aumentar el tráfico de potenciales clientes a la web, así como el número de registros en la plataforma. Si ello se combina con una tasa de conversión alta, se conseguirá aumentar el volumen de operaciones de forma significativa a un bajo coste. Ante la posibilidad de monetizar este servicio gratuito con la inclusión de publicidad web, se ha desechado dicha opción debido a dos razones: primero, porque la monetización a través de *banners* publicitarios implica necesariamente la distracción del usuario ante el fin original por el cual está en dicha web (Zhang, 2000) y, segundo, la inclusión de banners y otros métodos publicitarios en webs genera un efecto negativo en el consumidor (Blázquez Resino et al., 2008).

El servicio *premium* permitiría la utilización de todos los servicios y sin limitación alguna a cambio de una tarifa única anual y común para todos los usuarios. Esta tarifa se ha fijado en un precio final de 27 euros (IVA incluido) utilizando para su fijación el método del valor percibido (Kotler et al., 2012). Es un precio asequible pues supone una media aproximada de únicamente dos euros al mes y, por lo tanto, se da respuesta así a una de las principales preocupaciones del usuario de cara a contratar el servicio (v. *Anexo I: Investigación de Mercado*).

Por razones lógicas y operativas, el servicio de almacenamiento en cámara de seguridad no estará incluido en el servicio de pago. Así, el servicio *premium* tendrá un complemento adicional de 12 euros anuales (IVA incluido) para aquellos clientes que quieran depositar sus legados emocionales en cámaras de seguridad bancarias garantizando la máxima seguridad (v. *epígrafe 3.1.3*).

5.3.2. Distribución.

Tempus Ex Machina utilizará un canal de distribución online al por menor. En cuanto al tipo de distribución al por menor será de libre selección, en el cual los clientes buscan autónomamente los servicios que desean, pero pueden pedir asistencia –al Departamento de Atención al Cliente– después de haber preseleccionado las alternativas a elegir. Asimismo, se tratará de un tipo de venta de marketing directo pues no existen intermediarios en la venta ni punto de venta físico (Kotler et al., 2012).

5.3.3. Publicidad y promoción.

La estrategia publicitaria y promocional se realizará principalmente a través del canal *online*. En primer lugar, se estará muy activo en redes (Facebook, Instagram y Twitter) lo que atraerá público a coste cero. Como se mencionó anteriormente, el diseñador gráfico creará el contenido necesario (imágenes, vídeos, etc.) y también se usarán diferentes programas para conseguir *leads* a las redes sociales por un coste mensual de 18 euros.

En segundo lugar, haremos uso de plataformas de publicidad online como son Facebook y Google Adwords (SEM). Con un coste por *lead* medio estimado de entre 0,15 y 0,09 euros, es uno de los más bajos del mercado y además la segmentación que ofrece es completa lo que permite optimizar constantemente los anuncios. No debemos olvidarnos de la estrategia SEO para mejorar nuestro posicionamiento en los buscadores y así atraer público de forma orgánica. Específicamente, dentro de este segundo grupo de acciones publicitarias, se hará uso de Youtube (que está integrado en Google Adwords) para hacer promoción a través de vídeos cortos descriptivos del concepto de gestión y custodia de legados emocionales.

Además, haremos uso del *mailing* para poder enviar ofertas, buscar *feedback* y conseguir nuevas ideas para nuestro negocio a cambio de diferentes descuentos y regalos (entradas de cine, libros, cenas, etc.). Finalmente, crearemos un blog que gestionará el CEO donde cada semana contará experiencias de Tempus Ex Machina con total libertad y transparencia y sorteos de servicios *premium* de la empresa, libros, pases a conferencias, etc. de forma que, ya solamente por su interés empresarial, se genere tráfico a la web a través del mismo.

En referencia al canal *offline*, se hará uso de notas de prensa que lanzaremos trimensualmente a través de agencias de comunicación con las cuales podremos participaremos en diferentes programas de televisión y radio y entrevistas en medios a que impulsarán la visibilidad y notoriedad de la marca, así como potenciarán el tráfico y posicionamiento SEO de la empresa en los motores de búsqueda.

5.3.4. Atención al cliente.

El plan de marketing conseguirá atraer mensualmente potenciales clientes y será objetivo del Departamento de Atención conseguir transmitir la confianza en el servicio

que, según el *Anexo I: Investigación de Mercado*, supone el segundo problema fundamental de los potenciales clientes de cara a contratar el servicio; así como convertir dichos visitantes en clientes.

Se estima que un porcentaje inicial hará uso del servicio gratuito y dejará un legado emocional. El objetivo es que esos potenciales clientes pasen al servicio *premium* y contraten servicios de forma puntual. Debido a que, para hacer uso del servicio gratuito deben registrarse en la web, esta tasa de conversión se conseguirá a través del establecimiento de publicidad específica para ellos en redes sociales y Google Adwords, campañas de *mailing* dirigidas exclusivamente a ellos con novedades, ofertas, etc.

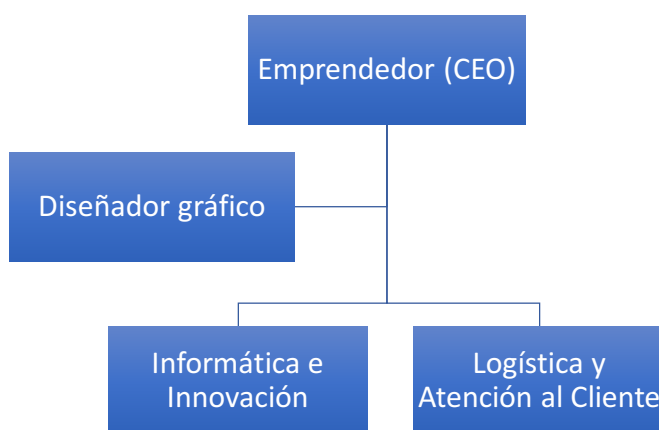
El equipo de Atención al Cliente deberá gestionar toda la corriente de potenciales clientes y, sin ser intrusivos, tratar de convencerlos de las ventajas y novedades del servicio *premium*. Para facilitar la interacción con el usuario, nos comunicaremos con el mismo vía email, teléfono, chat online y redes sociales. Tendrán mucha importancia los vídeos y tours demostrativos de las grandes ventajas y diferentes usos de la versión *premium* para aumentar la tasa de conversión.

6. POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN DE RRHH.

6.1. EQUIPO DE TRABAJO.

El equipo de Tempus Ex Machina, superada la fase más primitiva del proyecto, estará formada los primeros años por dos departamentos: Informática e Innovación y Logística y Atención al Cliente.

GRÁFICO XIV: ORGANIGRAMA AÑO 1 (FASE INICIAL)



El emprendedor será el director ejecutivo de la empresa y gestionará actividades de diversa índole: gestión de redes sociales, marketing, planificación financiera, cobros y pagos, recursos humanos, etc. Su labor será variada y totalmente flexible a las necesidades emergentes que irán surgiendo.

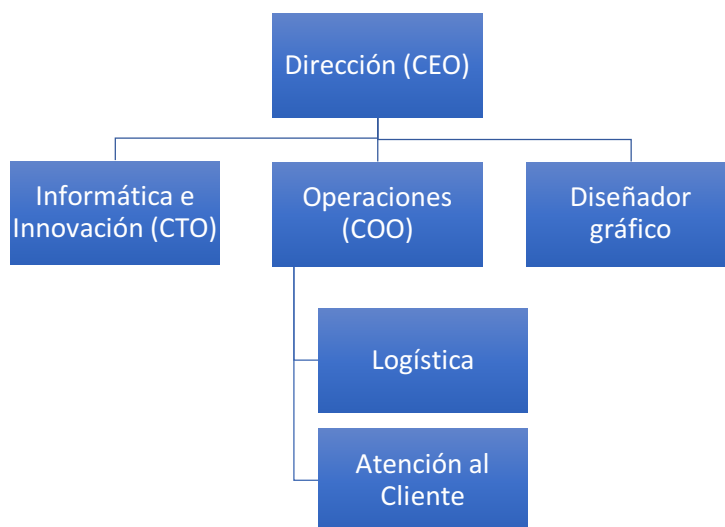
Más allá, encontramos el Departamento de Informática e Innovación donde desarrollarán su actividad los programadores y diseñadores web no solamente manteniendo y mejorando el sistema inicialmente creado por ellos, sino implementando, desarrollando e innovando en nuevas y más eficientes formas de gestionar y custodiar los legados.

La otra sección será el Departamento de Logística y Atención al Cliente. Éste se encargará de atender las consultas de los clientes y los potenciales usuarios vía email, teléfono y redes sociales. A su vez, gestionarán las recogidas y envíos con las empresas transportistas y accederán a la cámara acorazada bancaria cuando sea necesario.

Finalmente, se contratarán los servicios de diseño gráfico a una empresa especializada que creará contenido para las redes sociales y la página web.

Una vez trascurra esta etapa inicial, a partir del año 4, el organigrama de la empresa se especializará más todavía segregando en dos el segundo departamento de forma que exista un Departamento de Logística y un Departamento de Atención al Cliente. Además, el diseñador gráfico pasará a formar parte de la plantilla ese mismo año.

GRÁFICO XV: ORGANIGRAMA FASE AÑO 4



6.2. COMPETENCIAS Y PUESTOS.

En cuanto a los diferentes puestos a cubrir, en el siguiente cuadro, se resume el objetivo del puesto, las responsabilidades y obligaciones del mismo, así como la cualificación y especificación del puesto (v. pág. 42).

6.3. PLANIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN.

Se ha estimado que cada persona dedicada a atención al cliente podrá abarcar y gestionar el alta de hasta 300 clientes al mes. Ello supone unos 15 clientes al día en cada jornada laboral más la atención diaria a clientes potenciales. Sin embargo, esta ratio es la final pues la simulación nos indica que el primer año será de 1 empleado por cada 100 altas y se irá incrementando hasta alcanzar la ratio arriba indicada. A su vez, se contratará un desarrollador y programador web a principios del tercer año y otro al final

TABLA VIII: CUADRO DE COMPETENCIAS Y PUESTOS

PUESTO	OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES	CUALIFICACIÓN PREVIA
Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de redes sociales. - Recepción de llamadas en <i>call centre</i>. - Solución de incidencias. - Asesoramiento comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller o superior.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recogidas y envíos. - Archivo según política de seguridad. - Entrega y depósito en caja de seguridad de entidad bancaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller o superior.
Desarrollador y programador web	<ul style="list-style-type: none"> - Programación página web y plataforma. - Creación de aplicación web CRM. - Integración en base de datos de Microsoft Azure. - Incrustación de pasarela de pago segura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado en Ingeniería Informática o similar. - Experiencia previa especialmente valorada.
Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de contenido para redes sociales. - Diseño web. - Branding. - Diseño packaging de entrega de legados 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo Formativo de Grado Superior o similar. - Experiencia previa especialmente valorada.

del quinto y, con respecto a logística, suponiendo que la mitad de los legados serán postales y la otra mitad virtuales, se contratará un empleado para la gestión de recogidas y envíos postales por cada vez que se contraten dos en el Departamento de Atención al Cliente.

6.4. RETRIBUCIÓN E INCENTIVOS.

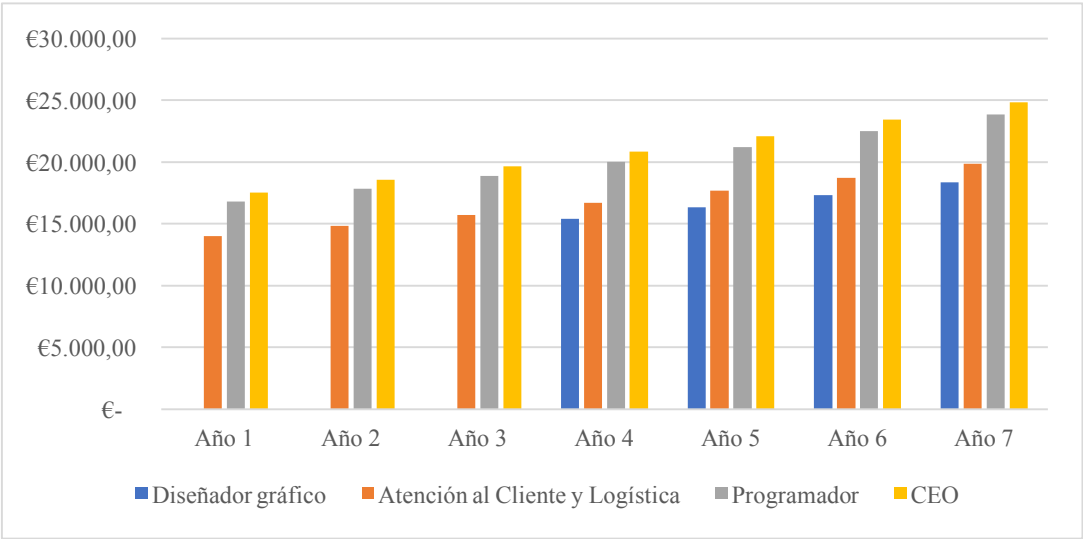
La retribución será en su mayor parte monetaria. El sueldo base será de 1.000 euros mensuales para los empleados del Departamento de Atención al Cliente y el Departamento de Logística; y 1.200 euros mensuales para el Departamento de Tecnología e Innovación. Este salario base se incrementará en un 3% por cada año trabajado en la empresa, fomentando así la permanencia del personal en la empresa y; aumentará en hasta otro 3% adicional anualmente en la medida en que así se valore por el CEO cada año atendiendo a los resultados según el puesto. Así, se valorará al personal del Departamento de Atención al Cliente según el número de consultas resueltas y valoradas positivamente por el cliente y el número de clientes que consigan atraer del servicio gratuito al servicio en comparación con el resto de compañeros; al personal del Departamento de Logística según el número de recogidas y envíos gestionados en relación con la media de compañeros; y al diseñador gráfico y los programadores web ante la posibilidad de establecer marcadores fiables por puesto, según la valoración subjetiva que realice el CEO de cada empleado. Esta retribución variable se aplicará proporcionalmente según los resultados de la valoración por puesto en una escala del 0 al 6, mediante la cual se calculará el incremento anual (0% si el resultado es 0; 1,5% si el resultado es 3, y así sucesivamente.).

Esta retribución variable de hasta un 6% anual (3% fija y 3% variable) podrá ser renunciada por el empleado a cambio de participaciones en la empresa por valor del incremento del salario bruto anual del empleado que en ningún caso podrá vender hasta pasados cinco años desde la obtención del paquete de participaciones¹⁰. Además, los empleados disfrutarán de dos pagas extraordinarias: la de verano en julio y la de Navidad en diciembre.

¹⁰ Así, por ejemplo, si un empleado del Departamento de Atención al Cliente experimentaría un beneficio de hasta 1.730,40 euros anuales podrá canjear dicha remuneración (en su totalidad o parcialmente) por participaciones de la empresa con el mismo valor.

En la siguiente tabla, se ha realizado una simulación de la variación del salario anual bruto por puesto suponiendo que se cumplan los requisitos para la retribución variable:

GRÁFICO XVI: EVOLUCIÓN RETRIBUCIÓN ANUAL POR PUESTO



En cuanto a la retribución no monetaria y los incentivos, el contrato laboral de los empleados será indefinido –con un periodo de prueba de dos meses– lo que motivará al mismo y le dará seguridad en su puesto de trabajo.

Más allá, existirán diversos beneficios laborales para motivar al empleado: horario de entrada y salida flexible que facilitará y ayudará a la conciliación laboral del trabajador; salida temprana los viernes y espacio *afterwork* en la oficina los jueves por la tarde.

7. PLAN FINANCIERO.

7.1. INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN.

Según la simulación económica (v. *Anexo IV: Plan Financiero*), se necesitará un total de 120.000 euros para poder iniciar la actividad de Tempus Ex Machina. Esta financiación inicial será mixta: 60.000 euros corresponderán a inversores que aportarán capital para fondos propios y los otros 60.000 euros provendrán de financiación externa a través de un préstamo estatal. Este préstamo será aportado por ENISA que, como empresa pública, tiene como fin proveer líneas de financiación a jóvenes emprendedores a bajo interés, sin avales ni garantías personales y con hasta dos años de carencia. La máxima financiación es el capital social aportado por lo que 60.000 euros sería el máximo a financiar.

A mediados del segundo año de actividad, deberá realizarse una nueva ronda de financiación para aumentar el capital social en 70.000 euros adicionales de forma que así se pueda solicitar una nueva ayuda ENISA por el mismo importe.

Finalmente, a mediados del tercer año, se realizará una última ronda de financiación que se materializará en un aumento de capital de 115.000 euros y una nueva ayuda ENISA.

De esta forma, el estado de caja (v. *Anexo IV: Plan Financiero*) será siempre positivo y así se podrá hacer frente a los gastos e inversiones oportunas. no entrando en ningún momento en suspensión de pagos.

7.2. ESTIMACIÓN DE INGRESOS.

En cuanto a los ingresos de los años de actividad de Tempus Ex Machina, los mismos se han calculado en base a ciertas presunciones.

Así, tomando un precio único final del servicio *premium* de 27 euros, se calcula la facturación mensual en base al número de suscriptores que en ese determinado mes deben abonar, mediante cargo periódico en su tarjeta de débito o crédito, el importe previsto.

Año a año, los suscriptores netos de cada mes que abonan el precio anual aumentan por la entrada de clientes nuevos. Estos clientes nuevos provienen del tráfico a la web que se justifica en el gasto de marketing. No obstante, los suscriptores netos de cada mes también disminuyen por la baja de aquellos clientes que no desean continuar con el

servicio así como por aquellos clientes que han fallecido y por tanto al enviar el legado emocional a sus beneficiarios se da por concluido el servicio. Para este último cálculo se ha tomado un escenario pesimista puesto que se ha supuesto que la vida media estimada de cada cliente usando el servicio será de 10 años, es decir, 120 meses (recordemos que en base al *epígrafe 5.1* no existía un segmento de edad específico que implicara una vida media tan alta del cliente como serían los 73 años¹¹).

TABLA IX: MÉTRICAS PARA ESTIMACIÓN DE INGRESOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
%Visitas a Registros	7,00%	7,50%	8,00%	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%
%Registros a Premium	9,00%	9,50%	9,50%	10,00%	10,00%	10,00%	10,0%
%Churn	5,83%	5,83%	5,33%	5,33%	4,83%	4,83%	4,83%
%Churn Finalización Muerte	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%	0,83%
%Churn Baja	5,00%	5,00%	4,50%	4,50%	4,00%	4,00%	4,00%

Más allá, este servicio *premium* cuenta con un complemento que permite poder almacenar sus legados emocionales en cajas de seguridad bancarias para una máxima seguridad. Este incremento del precio se ha fijado en 12 euros y se estima que un 5 por ciento de los clientes del servicio *premium* harán uso del mismo.

Cabe mencionar que en la simulación no se han incluido los servicios a medida para paquetes pues el precio variará según las dimensiones y el precio del mismo.

7.3. PREVISIÓN DE GASTOS.

En cuanto a los gastos, el planteamiento es más complicado debido al amplio número de variables que se incluyen. En cualquier caso, se ha tomado un escenario pesimista para la previsión de los mismos.

¹¹ V. epígrafe 4.1.3.1 que recogía la esperanza de vida española actual en 82,8 años.

Gastos operativos.

Los gastos operativos se componen por diferentes partidas. El primer grupo de ellas está formado por los gastos inherentes al local y sus suministros: alquiler, agua, luz, teléfono e Internet. El primer año solamente hay un gasto de alquiler reducido pues, como se comentaba anteriormente, se dispondrá de un espacio de coworking en esta primera fase inicial. A partir de entonces, se alquilarán unas oficinas que, conforme vaya creciendo la plantilla, serán a un precio mayor y, correlativamente, aumentarán así el resto de suministros.

Más allá, el segundo grupo se compone por los gastos de asesoramiento: por un lado, la gestoría para administrar la contabilidad, declaraciones fiscales y seguridad social de los empleados y, por otro lado, la asesoría jurídica en materia de protección de datos para garantizar un correcto funcionamiento de la LOPD y realizar las auditorías cada 2 años (v. *epígrafe 4.1.1*).

Un tercer grupo de partidas serían aquellas destinadas al almacenamiento, tanto el *hosting* y la base de datos de Microsoft Azure como el almacenamiento físico en cajas bancarias de máxima seguridad.

Además, existe un penúltimo grupo sería el relativo a la mensajería. Así, contabilizando las altas mensuales de nuevos clientes se estima el gasto en recogida de legados emocionales y, con el valor calculado de baja de clientes antes mencionado, el envío de los mismos.

Finalmente, el último grupo englobaría los seguros de responsabilidad civil necesarios para cubrir posibles fallos del servicio: filtración de datos, desaparición de legados, etc.; así como otros gastos de contingencia estimados en el 5% sobre el resto de gastos que irían a cubrir necesidades espontáneas e imprevistos no contemplados en esta simulación.

Gastos de marketing

Los gastos de marketing serán el motor generador de las visitas a la web y por tanto de la atracción de nuevos clientes en la suscripción del servicio por lo habrá un crecimiento proporcional en el número de visitas conforme aumente en la misma medida este grupo de gastos.

Estos gastos de marketing estarán compuestos principalmente por aquellos destinados a Facebook Adwords y Google Adwords (SEM y Youtube) y se incrementarán mensualmente.

TABLA X: MÉTRICAS PARA PREVISIÓN DE GASTOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Objetivo Incremento Tráfico	20%	10%	10%	5%	3%	2%	1%
Incremento Gasto Marketing	20%	10%	10%	5%	3%	2%	1%
Coste por Visita	0,15 €	0,13 €	0,11 €	0,10 €	0,09 €	0,09 €	0,09 €

A su vez, también aparecen reflejados los gastos correspondientes al envío a medios de comunicación de notas de prensa cada tres meses, así como el captador de *leads* para redes sociales, los sorteos del blog y el posicionamiento SEO en los motores de búsqueda.

También se incluye aquí un gasto asociado al personal del Departamento de Atención al Cliente el cual dispondrá de una herramienta para responder a través de un chat integrado en la página web a clientes y potenciales usuarios.

Gastos de personal.

Los gastos relativos a la plantilla reflejan la retribución monetaria mencionada anteriormente (v. *epígrafe 6.6*). Así, todos los salarios se ven incrementados en un 6% por cada año de permanencia en la empresa¹² y se incluyen las pagas extraordinarias.

En adición, se incluye también la cotización a la Seguridad Social de cada uno de los empleados en la parte que corresponde abonar a la empresa.

Gastos financieros.

Los gastos financieros estarán formados por comisiones bancarias derivadas del cobro a través de pasarela de pago en la web, así como de los intereses de los préstamos ENISA.

¹² Se aplica el máximo incremento en la simulación.

Dichas comisiones bancarias comenzarán en una comisión fija de 0,25 euros más una variable de 1,40% por transacción. Con el volumen de transacciones correspondientes al número de suscripciones, se estima que se podrá negociar con el proveedor de la pasarela de pago para poder reducir sus tarifas. En cuanto a los intereses de los préstamos, éstos se devengan en el periodo de carencia y también en el periodo de amortización con un interés del 3,25% adicionado al Euribor en vigor estimado en ese momento.

Inversiones y amortizaciones.

Serán necesarias hacer ciertas inversiones en activo para las operaciones diarias de la empresa. Así, estas inversiones estarán compuestas por ordenadores, mobiliario, licencias de Microsoft Office y Adobe, elementos varios como impresoras, escáneres, nevera, etc. y cajas de seguridad. Con respecto a los ordenadores, el mobiliario y las licencias, los mismos se comprarán conforme se vayan incorporando nuevos miembros de la plantilla.

Todos estos elementos del inmovilizado material se amortizarán anual y contablemente según marca la Agencia Tributaria.

7.4. ANÁLISIS DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

De la simulación detallada en el epígrafe anterior, se resume en una Cuenta de Pérdidas y Ganancias la facturación y los gastos anuales de la actividad.

Como se puede observar, la facturación crecerá hasta alcanzar más de 112.000 euros en el año 3; 763.227,42 euros en el año 5 y; 1.946.782,50 euros en el año 7. Los gastos crecerán en consonancia con el aumento de la facturación. Una vez deducidos los gastos operativos y financieros, se restarán las amortizaciones.

Finalmente, se aplicarán sobre lo resultante, denominado fiscalmente base imponible, el tipo general del Impuesto de Sociedades fijada actualmente en un 25%. Aquellos años en los que la base imponible es negativa no se devengará cuota del impuesto y dichas bases negativas se podrán compensar con las bases imponibles positivas. Además, también se ha tenido en cuenta en la simulación el pago fraccionado del impuesto en abril, octubre y diciembre de cada año.

TABLA XI: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	3.343,15 €	24.798,70 €	112.463,73 €	351.745,54 €	763.227,42 €	1.305.934,38 €	1.946.782,50 €
Gastos	-61.595,16 €	-120.680,76 €	-227.846,20 €	-399.958,50 €	-598.595,93 €	-777.966,38 €	-908.732,97 €
G. Operativos	-12.965,72 €	-27.561,58 €	-51.120,51 €	-84.557,62 €	-124.879,66 €	-163.922,47 €	-190.039,40 €
G. Marketing	-6.669,64 €	-24.876,69 €	-70.140,65 €	-151.677,54 €	-236.144,72 €	-313.939,92 €	-372.308,11 €
G. Personal	-41.959,80 €	-68.242,49 €	-106.585,04 €	-163.723,34 €	-237.571,54 €	-300.103,99 €	-346.385,46 €
Beneficio Operativo	-58.252,01 €	-95.882,06 €	-115.382,47 €	-48.212,97 €	164.631,49 €	527.968,00 €	1.038.049,53 €
Gastos financieros	-4.150,04 €	-6.436,74 €	-13.333,38 €	-16.056,49 €	-20.327,41 €	-26.468,03 €	-30.975,52 €
BAIT	-62.402,05 €	-102.318,79 €	-128.715,85 €	-64.269,6 €	144.304,08 €	501.499,98 €	1.007.074,00 €
Amortización	-1.196,53 €	-1.803,78 €	-2.963,82 €	-3.765,43 €	-4.721,86 €	-5.764,21 €	-5.821,32 €
Beneficio antes de Impuestos	-63.598,58 €	-104.122,58 €	-131.679,66 €	-68.034,89 €	139.582,21 €	495.735,77 €	1.001.252,68 €
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-66.970,57 €	-250.313,17 €
Beneficio Neto	-63.598,58 €	-104.122,58 €	-131.679,66 €	-68.034,89 €	139.582,21 €	428.765,20 €	750.939,51 €

7.5. ESTUDIO DE FLUJO DE CAJA LIBRE.

En cuanto al flujo de caja libre, éste se calcula tomando como base el beneficio neto. A éste se le adicionan las amortizaciones pues son un gasto que no implican una salida de efectivo de caja y se le restan las inversiones en activo fijo (que no se incluyen en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias pues no se consideran gasto) y las necesidades operativas de fondos, es decir, la financiación tanto interna como externa (v. pág. 52).

Así, si aplicamos las operaciones mencionadas, el valor resultante será el flujo de caja libre que usaremos para calcular el Valor Neto Actualizado del proyecto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Payback (periodo de recuperación).

7.6. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

Obtenidos los respectivos flujos de caja libre para cada año, se puede calcular el VAN del proyecto. Así, se aplica una tasa de descuento del 2,12%. Para calcular esta tasa de descuento se ha tomado el tipo de interés de los préstamos de ENISA, la rentabilidad de las obligaciones del Tesoro español a 10 años y la rentabilidad esperada del IBEX Small Caps (según datos históricos de los últimos 3 años¹³) como representación de la rentabilidad del mercado de pequeñas y medianas empresas español y, finalmente, se ha tomado la correlatividad o volatilidad de la rentabilidad de Ezentis –una empresa dedicada al comercio de servicios tecnológicos y de telecomunicaciones– con respecto al IBEX Small Caps.

- El VAN resultante es positivo, lo que implica la viabilidad del proyecto, y asciende a 318.308,35 euros que es el beneficio que obtendrían los inversores valorado en el momento inicial.
- Además, la Tasa Interna de Retorno es de 10,15% lo cual significa que existe bastante margen de error en el cálculo de la tasa de descuento para que el proyecto deje de ser ejecutable.
- El periodo de recuperación del proyecto es de 6 años y 5 meses.

¹³ El motivo de un intervalo de tiempo tan corto reside en que dicho índice presenta mucha variación en los valores que alberga pues semestralmente se producen entradas y salidas de títulos. Tres años de intervalo es significativo pues representa el tiempo que Ezentis lleva en cotización.

TABLA XII: FLUJO DE CAJA LIBRE

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Beneficio después de impuestos	-63.598,58 €	-104.122,58 €	-131.679,66 €	-68.034,89 €	139.582,21 €	428.765,20 €	750.939,51 €	
+Amortización	1.196,53 €	1.803,78 €	2.963,82 €	3.765,43 €	4.721,86 €	5.764,21 €	5.821,32 €	
-Inversión en Activo Fijo	-6.105,10 €	-3.105,79 €	-4.889,26 €	-5.114,16 €	-9.780,10 €	-8.385,63 €	-5.114,16 €	
-Incremento Necesidades Operativas de Fondos	-120.000,00 €	0,00 €	-140.000,00 €	-230.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Flujo de Caja Libre	-120.000,00 €	-68.507,15 €	-245.424,58 €	-363.605,11 €	-69.383,61 €	134.523,98 €	426.143,78 €	751.646,68 €
Flujo de Caja Libre Acumulado	-120.000,00 €	-188.507,15 €	-433.931,73 €	-797.536,84 €	-866.920,45 €	-732.396,47 €	-306.252,69 €	445.393,99 €

8. PROYECCIÓN A FUTURO.

Una vez concluida la explicación del modelo de negocio de Tempus Ex Machina, es también conveniente explicar brevemente algunas de las posibilidades de desarrollo que existen y pueden tomarse en el medio y largo plazo.

En cuanto a desarrollo del producto, se plantea la posibilidad de incluir nuevos medios de comunicación de legados emocionales. Algunos de estos nuevos canales podrían ser mensajes de texto, llamadas de voz, etc. Será necesario en este caso analizar el esperado comportamiento del beneficiario pues puede provocar confusión y desconfianza.

Además, se puede valorar la posibilidad de incluir nuevos servicios como, por ejemplo, almacenar y custodiar la propiedad intelectual de artistas o; permitir la posibilidad de enviar mensajes y archivos a largo plazo sin necesidad de que se produzca obligatoriamente el deceso del usuario, sino simplemente fijando una fecha concreta a medio-largo plazo o incluso fijando el cumplimiento de una condición o evento.

Otra alternativa a analizar y desarrollar consistiría en establecer acuerdos comerciales con aseguradoras, mutuas, notarías y fondos de pensiones entre otras empresas, para poder incluir el servicio de gestión de legados emocionales en sus nuevos servicios¹⁴. En este grupo de empresas, también podrán ser objeto de acuerdo todas aquellas empresas que quiera, a la hora de la jubilación de un empleado, incluir el servicio de Tempus Ex Machina en su regalo de despedida. Estos acuerdos comerciales no supondrían un cambio en el cliente objetivo pues éste sigue siendo el mismo: el consumidor; pero se establecería así un segundo canal de distribución a través de empresas del sector que tengan su propia cartera de clientes.

Son numerosas y casi ilimitadas las alternativas que pueden aplicarse y desarrollarse, pero la inclusión de las mismas en la actividad de Tempus Ex Machina dependerá del grado de desenvolvimiento y funcionamiento de los aspectos implantados ya existentes.

¹⁴ Por ejemplo, en la innovación del seguro de decesos, incluir una nueva cobertura que incluya el servicio de Tempus Ex Machina; u ofrecer un servicio complementario de gestión de legados emocionales a la hora de realizar un testamento notarial.

9. CONCLUSIONES.

Tras el presente trabajo acerca de la creación de la empresa Tempus Ex Machina, podemos concluir que el proyecto es total y perfectamente viable.

Se ha demostrado que existe una creciente e incipiente preocupación y ansiedad en los individuos de la sociedad por el futuro de familiares y allegados cuando se produzca el deceso de éstos y que dicha necesidad no es del todo satisfecha por los productos actuales del mercado ofrecidos principalmente por mutuas y aseguradoras y notarías ni tampoco por el altruismo de algún familiar o amigo. Tampoco los competidores actuales del sector han podido dar una solución de garantías a esta necesidad bien por el rango de servicios limitado que ofrecen, la escasa seguridad implantada o el pobre sistema de verificación ofrecido, entre otros.

Pero la propuesta de servicios ofrecidos por Tempus Ex Machina es variada, ofreciendo incluso la posibilidad de custodiar y depositar testamentos ológrafos tal y como permite la legislación vigente. Además, el sistema construido y la política de seguridad creadas con bases de datos cifradas con tecnología *blockchain* y cajas de seguridad, en consonancia con la LOPD, permiten darle al cliente superar el obstáculo de la desconfianza y contratar el servicio tal y como se desprende de la investigación de mercado, en la cual se identificó la seguridad y confidencialidad del servicio como uno de los mayores inconvenientes para contratar una gestora de legados emocionales.

Más allá, las condiciones del entorno son idóneas para el inicio de la actividad de Tempus Ex Machina en este momento. Actualmente, no solamente está aumentando la renta disponible y el consumo tras la recesión económica, sino que además se hace cada vez mayor uso de las TIC y se compra mucho más por Internet que hace cinco años por lo que los negocios *ecommerce* están experimentando un crecimiento exponencial en los últimos tiempos que seguirá en aumento.

También, en la investigación comercial, se identificó al cliente objetivo como aquel de género principalmente femenino, con un componente preocupado o planificador en su personalidad y de cualquier segmento de edad, pues los jóvenes, aunque no cumplen los requisitos de vejez para la utilidad del servicio, sí están igualmente dispuestos a contratar el servicio por su contacto con las TIC y viceversa en las personas mayores de 45 años. Si esto lo ponemos de relieve con que la pirámide poblacional se está invirtiendo y que a cada año va aumentando la media de edad en España, se hace notar

que el entorno está mejorando pues cada vez no solamente aumentará el público objetivo, sino que éste tendrá mayor relación con las nuevas tecnologías.

Además, en el aspecto financiero también se han identificado los numerosos puntos fuertes. El servicio sería asequible para el consumidor pues se ofrecería a un precio anual de 27 euros (IVA incluido) que, teniendo en cuenta unas condiciones y expectativas muy pesimistas, permitiría un retorno de la inversión en un plazo máximo de 6 años y 5 meses. Además, en la simulación realizada, se observa que, transcurridos solamente 7 años de la inversión inicial, se obtendría un beneficio para el inversor de más de 300.000 euros que, siguiendo el crecimiento de la empresa, en los siguientes años se vería incrementado considerablemente.

Finalmente, también se han identificado ciertas líneas de desarrollo a medio y largo plazo para la empresa: nuevos servicios, nuevas formas de comunicación, nuevo canal de distribución a través de acuerdos comerciales con aseguradoras, mutuas y planes de pensiones, etc., que ponen de manifiesto la capacidad de expansión de la misma.

Por todo lo expuesto en este plan de negocios, podemos concluir que Tempus Ex Machina no solamente es un proyecto viable financiera y comercialmente, sino que también solventa una necesidad creciente y que hasta el momento ninguna empresa había sido capaz de resolver satisfactoriamente con todas las garantías exigidas por el consumidor. Pero, sobre todo, también porque Tempus Ex Machina podría ser uno de los mayores exponentes de aquellas nuevas empresas *ecommerce* dedicadas al sector servicios que ofrezcan modernas y transversales alternativas para la nueva sociedad del mañana.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Asociación Empresarial del Seguro, UNESPA (2014). “Memoria Social 14”. http://www.unespa.es/adjuntos/fichero_4034_20150602.pdf [consultado el 15/03/2017].
- Blázquez Resino, J. J.; Molina Collado, A.; Esteban Talaya, Á. y Martín-Consuegra Navarro, D. (2008). “Análisis de la eficacia publicitaria en Internet”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 1, pp. 59-176.
- Brown, K. (2016). “We calculated the year dead people on Facebook could outnumber the living”. <http://fusion.kinja.com/we-calculated-the-year-dead-people-on-facebook-could-ou-1793855143> [consultado el 15/03/2017].
- Cano, A. (2005). “Control emocional, estilo represivo de afrontamiento y cáncer: ansiedad y cáncer”. *Psicooncología*, vol. 2, núm. 1, pp. 71-80.
- Carrascosa González, J. (2008). “El testamento ológrafo y el Derecho Internacional Privado”. *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Elche*, vol. 1, núm. 3, pp. 183-201.
- Cogollo Ospina, S. (2014). “El miedo como estrategia de marketing en los seguros de vida y de accidentes”. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, vol. 1, núm. 1, pp. 33-41.
- EFE Emprende (2015). “Las cinco comunidades autónomas donde más se fomenta a los emprendedores, según Spotcap”. <http://www.efemprende.com/noticia/5-comunidades-autonomas-mas-favorecen-pymes/> [consultado el 29/03/2017].
- El Economista (2015). “El 58% de los españoles carece de seguro de vida”. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/seguros/noticias/6628377/04/15/El-50-de-los-espanoles-cuenta-con-un-seguro-de-vida.html> [consultado el 17/05/2017].
- González, J. S. (2016). “El consumo de las familias mantiene el crecimiento del PIB en el 0,8%”. http://economia.elpais.com/economia/2016/05/26/actualidad/1464247568_692040.html [consultado el 28/03/2017].
- Herrarte Sánchez, A. “Introducción a la Economía II”. http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/ainhoahe/pdf/pib_renta.pdf [consultado el 28/03/2017].

- Instituto Nacional de Estadística (2016). “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”. <http://www.ine.es/prensa/np991.pdf> [consultado el 05/05/2017].
- Instituto Nacional de Estadística (2016). “Proyecciones de Población 2016-2066”. <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf> [consultado el 8/04/17].
- Jiménez, G. J. (2014). *Lecciones de Derecho Mercantil I*, Madrid: Tecnos.
- Jurado Gil, J. (2009). “El seguro de vida en España: Factores que influyen en su progreso”. https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/pt/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1052017 [consultado el 15/03/2017].
- Kotler, P.; Keller, K. L.; Ancarani, F. y Costabile M. (2012). *Marketing Management*, Milán: Pearson.
- La Gaceta (2016). “España, el cuarto país con más esperanza de vida del mundo”. <http://gaceta.es/noticias/espaa-coloa-los-paises-mayor-esperanza-vida-19052016-1237> [consultado el 28/03/2017].
- Rosales, F. (2015). “5 motivos para hacer testamento”. <https://www.notariofranciscorosales.com/5-motivos-para-hacer-testamento/> [consultado el 21/05/2017].
- Sánchez Calero, F. y Sánchez-Calero Guilarte, J. (2015). *Instituciones de Derecho Mercantil Vol. II*, Madrid: Thomson Reuters.
- TyD Consultores. “Resumen Legislación Protección Datos Carácter Personal (LOPD)”. <http://www.tyd.es/pdfs/Obligaciones%20LOPD%20resumen.pdf> [consultado el 27/03/2017].
- Uribe Rodríguez, A.; Valderrama Orbeozo, L. Y López, S. (2007). “Actitud y miedo ante la muerte en adultos mayores”. *Pensamiento Psicológico*, vol. 3, núm. 8, pp. 109-120.
- Zhang, P. (2000). “The effects of animation on information seeking performance on the World Wide Web: Securing attention or interfering with primary tasks?”. *Journal of the Association Information Systems*, vol. 1, núm. 1, pp. 1–28.

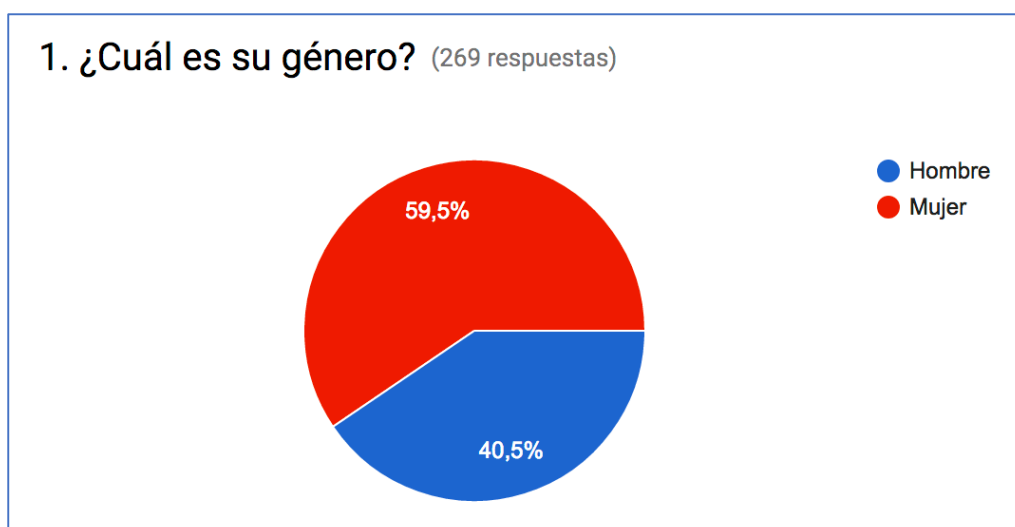
ANEXO I: INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE TEMPUS EX MACHINA

Los datos aquí analizados se desprenden de la información obtenida a través de una muestra de 269 personas de ambos sexos y todos los intervalos de edad. Esta encuesta fue realizada a través de redes sociales y correo electrónico entre el 23 y el 27 de abril de 2017 y su soporte fue Google Forms. Se trata de información de fuente es primaria y el tipo de estudio es cuantitativo.

Conscientes de que el medio online no es el más adecuado para alcanzar una muestra representativa de la población, sí lo es para obtener una representación significativa del 80% de la población que utiliza Internet. El objetivo de esta encuesta es analizar qué segmento demográfico sería el target de este servicio, identificar qué obstáculos identifica el usuario de cara a contratar el servicio y, en definitiva, estudiar la utilidad que percibe el usuario y cliente del servicio.

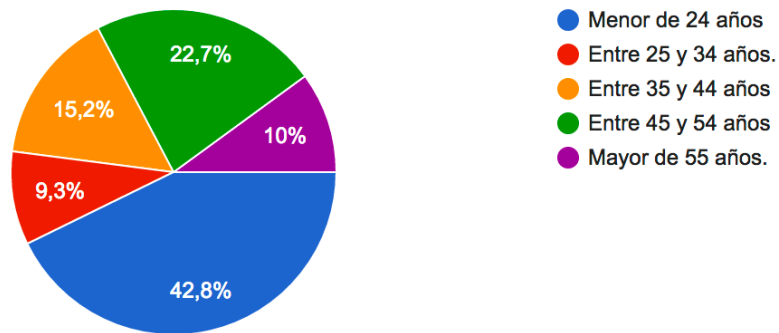
Consideraciones generales

La muestra está comprendida por 269 personas, de las cuales 160 (59,5%) son mujeres y el resto (40,5%) son hombres.



Además, 115 de ellas son menores de 25 años (42,8%), 25 se sitúan entre los 25 años y los 34 (9,3%), 41 entre los 35 y 44 años (15,2%), 61 entre los 45 y 54 (22,7%) y, finalmente, 27 son mayores de 55 (10%).

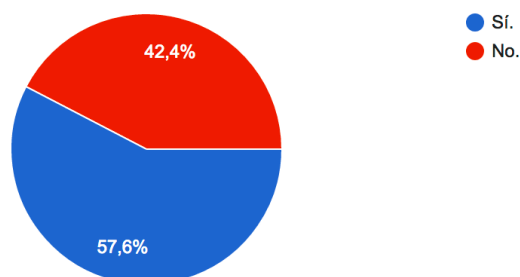
2. ¿Qué edad tiene? (269 respuestas)



Más allá, de todas las personas encuestadas, un 57,6% considera dejar un legado emocional a un ser querido, pero únicamente el 40,9% estaría dispuesta a pagar por ello ya que la gran mayoría de los que no estarían dispuestos a pagar (86,7%), ya tienen familiares o amigos que les gestionen sus legados emocionales.

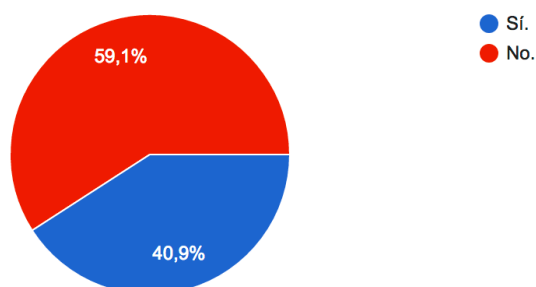
5. Si entendemos legado emocional como aquello que dejas a tus familiares y allegados para poder compartir postmortem memorias, contraseñas de redes sociales o bancarias, anécdotas o simplemente decir a través de mensajes aquello que no has dicho en vida, ¿consideras o has considerado la posibilidad de dejar un legado emocional a alguien?

(269 respuestas)



6. ¿Estaría dispuesto a adquirir o pagar por un servicio que gestionara y custodiara y, al fallecer, enviara todos aquellos legados emocionales que ha dejado a todos aquellos familiares y allegados que quiera?

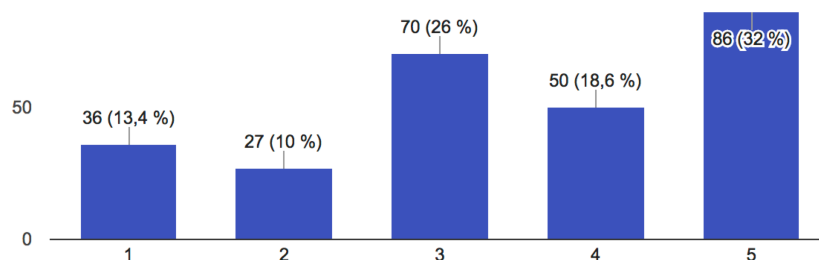
(269 respuestas)



No obstante, resulta importante destacar que, a pesar de que solamente el 40,9% de los encuestados esté dispuesto a adquirir un servicio de gestión de legados emocionales, ante la valoración de cuánto les hubiera gustado recibir un legado emocional ante la muerte reciente de un allegado, en una escala del 1 al 5, 206 personas dieron una valoración igual o superior a tres. Es decir: aunque solamente 2 de cada 5 (40,9%) estén dispuestos a pagar por un servicio de gestión de legados, a casi 4 de cada 5 (76,6%) le gustaría recibir un legado emocional. Esta información nos sugiere que el cliente por lo general estaría interesado en el servicio, tanto en realizarlo como en recibirlo, pero que el precio del mismo es un obstáculo importante.

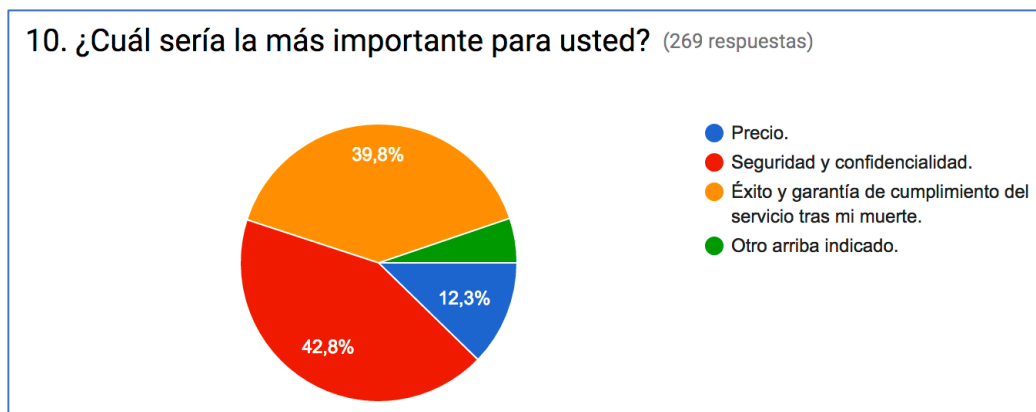
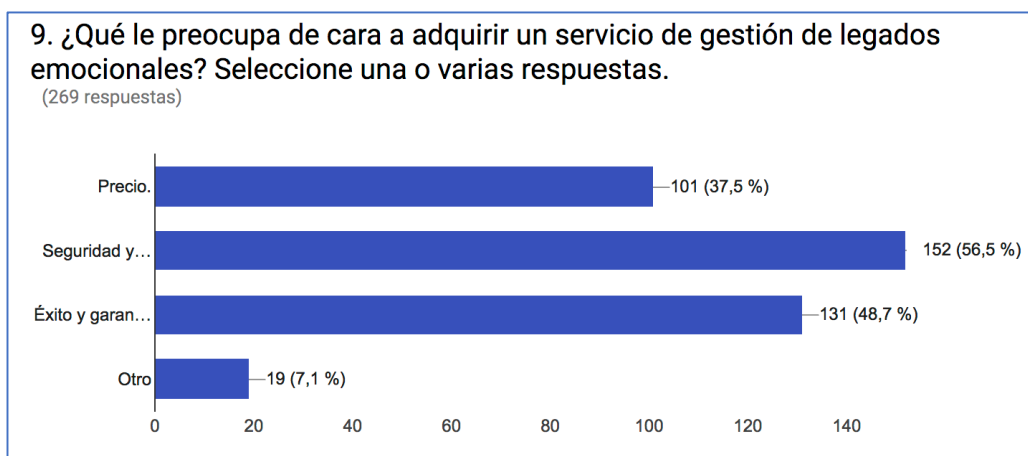
13. Del 1 siendo nada a 5 siendo mucho, ¿cuánto le gustaría o le hubiera gustado recibir un legado emocional a la muerte reciente de un ser querido?

(269 respuestas)



De esto podemos concluir que el pago del servicio debería ser *freemium* de forma que parte de los servicios se ofrecieran de forma gratuita y el resto a cambio de un precio periódico. De esta forma, se ofrecería el servicio de forma gratuita para todos aquellos interesados y también se ofrecería un servicio premium para todos aquellos que están dispuestos a pagar por el servicio.

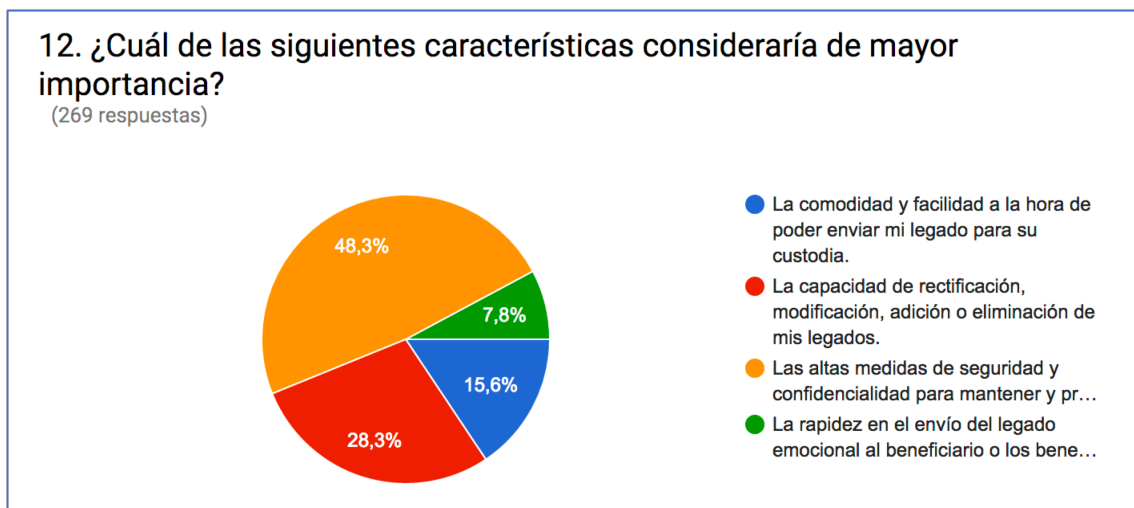
En cuanto a la percepción de posibles riesgos del servicio, aparte del precio antes mencionado, el potencial usuario teme también la seguridad y confidencialidad del servicio y el cumplimiento o éxito del mismo tras su muerte.



Existen claramente identificados tres problemas u obstáculos fundamentales: precio (101 respuesta; 37,5%), seguridad y confidencialidad (152; 56,5%) y éxito del servicio tras la muerte del usuario (131; 48,7%). Además, cuando se les pide que seleccionen un problema como el fundamental, el precio (12,3%) cede peso frente a la seguridad y confidencialidad (42,8%) y el éxito y garantía de cumplimiento del servicio (39,8%).

Será importante, por tanto, no solamente ofrecer un precio asequible para el consumidor, si no también crear un sistema seguro y cifrado y transmitir la suficiente confianza al consumidor como para que puedan superar estos obstáculos y contratar así el servicio.

Finalmente, en cuanto a las características que consideran que debe tener el servicio en cuanto les hicieran contratar este y no el de un competidor, podemos observar que la gran mayoría seleccionaría aquella que pueda mantener y garantizar las mejores medidas de seguridad (130; 48,3%). No obstante, también se valorará positivamente la capacidad de modificación, cancelación o eliminación de legados emocionales (76; 28,3%) y la comodidad y facilidad a la hora de enviar el legado emocional para su custodia (42; 15,6%).



El primero de las características se solventa de la misma forma que el obstáculo que impide contratar el servicio. Sin embargo, la capacidad de rectificación, modificación y eliminación implicará no solamente una plataforma web intuitiva y fácil de usar sino también un servicio de atención al cliente directo. Así, para garantizar la comodidad del envío del legado, se debe incluir en el servicio premium la recogida gratuita del legado.

Consideraciones Específicas

En este apartado, intentaremos identificar el segmento demográfico en el que focalizar el servicio tanto en edad como en sexo.

Edad

En cuanto a la edad, dividiendo entre mayores de 45 y menores de dicha edad, observamos que existen diferencias significativas entre el grado de preocupación que muestran hacia el futuro de sus familiares y allegados (3,94 frente a 3,27; en una escala de 5). Este resultado era previsible puesto que aquellas personas mayores de 45 están más cercanas a la muerte y tienen una familia que depende de ellas. Pero el resultado es sorprendente en cuanto a la valoración que recibirían ante la recepción de un legado emocional: 2,98 frente a 3,69; en una escala de 5. Es decir, las personas mayores de 45 años otorgan una valoración mucho más baja que los menores de 45 años frente a un legado emocional.

Otras diferencias significativas se observan de cara a la predisposición hacia el servicio. Mientras que en las personas mayores de 45 años solamente el 36,4% de los 88 encuestados en dicho rango estarían dispuestos a dejar un legado emocional, en las personas menores de 45 años este porcentaje se dispara a al 68%, siendo la media de la muestra de 57,6%.

Más allá, la diferencia es incluso más significativa en cuanto a la disposición a pagar por el servicio. Solamente el 21,6% de los mayores de 45 años estaría dispuesto a ello mientras que de los menores de 45 años estaría dispuesto a pagar por el servicio el 50,3% de la muestra, siendo la media 40,9%.

La diferencia es considerable entre ambos tramos de edad y ello puede deberse a la percepción del servicio como útil y también en la actitud hacia las nuevas tecnologías.

Género

En cuanto al género, no existe diferencias significativas entre hombres y mujeres en el grado de preocupación (3,32 frente a 3,61; en una escala de 5) ni en la valoración de la recepción de un eventual legado emocional (3,61 frente a 3,88 en una escala de 5). No obstante, de estas pequeñas diferencias podemos observar que las mujeres encuestadas son más preocupadas que los hombres y, además, valoran emocionalmente más la recepción de un legado emocional de un familiar o allegado.

Además, existen más diferencias notables en cuanto a la actitud hacia el servicio. En hombres, solamente el 55% querría dejar un legado y emocional y un 36,7% estaría

dispuesto a pagar por el servicio. Las mujeres, en cambio, estarían dispuestos a utilizar el servicio en un 59,4% y a pagarlo en un 43,8%.

De todo ello deducimos que las mujeres son un público más predispuesto no solamente a recibir legados emocionales, sino también a dejarlos y pagar por el servicio.

Factores socio-psicográficas y comportamentales: grado de preocupación.

Finalmente haremos atención a aquellas personas que presentan mayor grado de preocupación hacia el futuro de familiares y allegados cuando ellos fallezcan.

Las personas con mayor grado de preocupación (aquellos que puntuaron 3 o más en una escala de 5) valoran positivamente la recepción de un legado emocional en 3,54 en una escala de 5. Sin embargo, aquellos con menor grado de preocupación (aquellos que puntuaron 2 o menos en una escala de 5) tiene una valoración relativamente inferior: un 3,21 en una escala de 5. Además, mientras que aquellos que presentan bajo grado de preocupación estarían dispuestos a pagar por el servicio únicamente en un 26,9%, el 45,5% de aquellos con mayor grado de preocupación sí lo harían.

Por tanto, podemos distinguir que la actitud o predisposición a adquirir el servicio aumenta conforme aumenta el grado de preocupación.

Conclusiones

- Mientras 3 de cada 5 estarían dispuestos a dejar un legado emocional, solo 2 de esos 3 estarían dispuestos a pagar por el servicio. Además, a 4 de cada 5 les gustaría recibir un legado emocional de un familiar tras su muerte. Por ello, concluimos la necesidad de establecer un servicio híbrido que sea gratuito y *premium* a la vez ante la reticencia adquirir el servicio.
- La seguridad y confidencialidad es el obstáculo más importante de cara a adquirir el servicio y también la característica más valorada por lo que serán importante aquellas medidas destinadas a garantizar ambas.
- La importancia del éxito y garantía como obstáculo y la capacidad de rectificación, modificación, adición o eliminación de legados como característica positiva provocarán la especial atención en obtener la confianza del potencial cliente a través del servicio de atención telefónica.

- El peso de la facilidad y comodidad en la recogida del legado implica la necesidad de establecer un servicio postal gratuito de recogida.
- En cuanto a la segmentación demográfica, hemos observado que:
 - Los mayores de 45 años son los que más se preocupan por el futuro de sus familiares y allegados, pero no valorarían positivamente la recepción de un legado emocional. Por tanto, se deberá poder transmitir a este segmento la importancia y utilidad del servicio.
 - Los menores de 45 años a pesar de estar menos preocupado por el futuro de sus allegados sí valoran y observan la utilidad del servicio estando más dispuestos a adquirir el servicio.
 - Por ello, en cuanto a la edad no podemos segmentar de forma clara pues, mientras unos tienen las características necesarias para el servicio, pero no perciben su utilidad, al otro segmento le sucede lo contrario.
 - Las mujeres están más predispuestas a adquirir el servicio y valoran más positivamente la recepción de un legado emocional que los hombres.
 - Aquellos con una personalidad con carácter preocupado están mucho más predispuestos a adquirir el servicio que aquellos que no presentan dicho carácter.

ANEXO II: ENCUESTA ONLINE

1. ¿Cuál es su sexo?

Hombre, Mujer.

2. ¿Qué edad tienes?

<24; 25-34; 35-44, 45-54, >54.

3. Del 1 al 5, siendo 1 nada y 5 mucho, ¿cuánto de preocupado estás por el futuro de tus familiares y allegados cuando tú ya no estés?

4. ¿Cómo solventas esa preocupación? Seleccione una o varias respuestas.

Tengo un seguro de vida.

He dejado un testamento.

Intento simplemente no pensar en ello.

No estoy preocupado.

Otros:

5. Si entendemos legado emocional como aquello que dejas a tus familiares y allegados para poder compartir postmortem memorias, contraseñas de redes sociales o bancarias, anécdotas o simplemente decir a través de mensajes aquello que no has dicho en vida, ¿consideras o has considerado la posibilidad de dejar un legado emocional a alguien?

Sí. No.

6. ¿Estarías dispuesto a adquirir un servicio que gestionara y custodiara y, al fallecer, enviara todos aquellos legados emocionales que has dejado a los familiares y allegados que quieras?

Sí. No.

7. En caso de que tu respuesta anterior haya sido negativa, ¿cuál es el motivo?

No le veo la utilidad.

No me preocupa todavía mi futuro.

No lo necesito, ya tengo a quien gestionará mi legado emocional.

Otros:

8. En caso de que ya tengas a quien gestione tu legado emocional, ¿quién lo hace?

Familiar.

Amigo.

Empresa.

Otros:

9. En caso de que tu respuesta en la pregunta 15 fuera positiva, ¿qué te preocupa de cara a adquirir un servicio de gestión de legados emocionales?

Precio.

Seguridad y confidencialidad.

Éxito del servicio tras mi muerte.

Otros:

10. En caso de haber seleccionado más de una opción en la pregunta anterior, ¿en qué orden?

11. ¿Qué aspectos necesitaría el servicio para obtener de su parte una valoración positiva?

12. ¿En qué orden valoraría más el servicio?

-La comodidad y facilidad a la hora de poder enviar mi legado para su custodia.

-La capacidad de rectificación, modificación, adición o eliminación de mis legados.

-Las altas medidas de seguridad y confidencialidad para mantener y proteger la información de mis mensajes o contraseñas de redes sociales y bancarias.

-La rapidez en el envío del legado emocional al beneficiario o los beneficiarios que he seleccionado, tras mi muerte.

-Otros:

13. Del 1 siendo nada a 5 siendo mucho, ¿te gustaría o te hubiera gustado recibir un legado emocional a la muerte reciente de un ser querido?